

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**División de Estudios de Posgrado**

**Examen General de Conocimientos**

**Trabajo escrito**

**El líder y su influencia  
en el clima organizacional**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración  
(Organizaciones)**

**Presenta: Izela Anna Adgemira Verduchi Acuña**

**Tutora: Mtra. Clotilde Hernández Garnica**

**México, D.F., Agosto de 2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>7</b>
1.1 Estrategia y estructura organizacional	
1.2 Diseño organizacional contemporáneo	
1.3 El individuo, el grupo y el líder	
<b>CAPÍTULO 2. LIDERAZGO</b>	<b>23</b>
2.1 Modelos contemporáneos del liderazgo	
2.2 Diferencia entre liderazgo transaccional y liderazgo transformador	
2.3 Los líderes y el poder	
2.4 Características del líder	
2.5 La confianza y los valores del líder	
<b>CAPÍTULO 3. CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>47</b>
3.1 Dimensiones del clima organizacional	
3.2 Determinantes del clima organizacional	
3.3 Relación entre clima organizacional y cultura organizacional	
3.4 Importancia de diferenciar cultura organizacional de clima organizacional	
<b>CAPÍTULO 4. MOTIVACIÓN ¿QUÉ ES LO QUE MUEVE A LA GENTE?</b>	<b>62</b>
4.1 Surgimiento y desarrollo del concepto de motivación	
4.2 Motivación intrínseca	
4.3 El papel del clima organizacional en la motivación	
<b>CAPÍTULO 5. EL FUTURO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DEL LIDERAZGO</b>	<b>74</b>
5.1 Medición y retroalimentación del clima organizacional	
5.2 El futuro del liderazgo	
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO: MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS PRÁCTICAS GERENCIALES</b>	<b>88</b>

## **EL LÍDER Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **INTRODUCCIÓN**

La organización en este siglo sigue siendo lo que mueve a la economía de los pueblos a pesar del escaso crecimiento económico que presentan las naciones, el logro a destacar es la actividad que éstas mantienen en los distintos sectores productivos, y que no sólo han hecho frente al estancamiento, sino que continúan impulsando planes e iniciativas de desarrollo.

Pero hablar de las empresas grandes y de los sectores e industrias en los que operan, no sería tema completo si no se abordara la realidad económica y empresarial de nuestro país.

En el caso de México la inversión extranjera directa (IED) que recibió de 1994 a 2002 ascendió a 131 mil millones de dólares y en el año 2003 fue de 14.6 mil millones de dólares, lo que da flujos promedio anuales de 14.5 mil millones de dólares.

El índice AT Kearney ubicó a México como el octavo lugar más atractivo para invertir en el mundo en 2002, lo que en cierta forma ayudó a mantener ese nivel de inversión mundial. Sin embargo, variables como el tipo de cambio, la productividad y la competitividad que afectan el desarrollo de las empresas, representan retos muy importantes para los líderes de las compañías.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en México existen 2.8 millones de empresas micro, pequeñas, medianas y grandes. Las primeras tienen una facturación de hasta 900 mil pesos; las pequeñas de hasta 9



millones de pesos; las medianas de hasta 20 millones pesos; mientras que las grandes facturan más de 20 millones de pesos y son a las que se enfoca este estudio.

Como proporción del Producto Interno Bruto (PIB), las micro representan el 53%, las pequeñas 11.9%, las medianas 5.3% y las grandes 29.8%. En el *ranking* de las empresas más importantes en nuestro país se encuentra Petróleos Mexicanos (PEMEX), con ingresos de 49,800 mil millones de dólares.

De las 10 empresas más importantes de México, ocho son mexicanas y de éstas, seis pertenecen al Estado. PEMEX y Subsidiarias, es la empresa más importante de América Latina, le siguen el Instituto Mexicano del Seguro Social, Comisión Federal de Electricidad y dos compañías de telecomunicaciones del Grupo Carso, las otras dos son de Estados Unidos de América: General Motors, número uno a nivel mundial en la industria automotriz y Wal Mart, la número uno a nivel mundial, sus ingresos representaron el 17% del PIB en México en el año 2002.

Entre las 100 empresas más importantes se encuentran cinco mexicanas que, de acuerdo con el Reporte de Inversión Mundial de la ONU, son fuertes en el país y en el mundo. Cemex es la empresa que más IED canaliza en el mundo y en el *ranking* de las 100 empresas no financieras con mayor inversión en el mundo se ubica en el lugar número 81; mientras que en el *ranking* de las 50 empresas no financieras, con mayor IED a nivel mundial, de los países en desarrollo, Cementos Mexicanos (CEMEX) se ubica en el tercer lugar. En esta clasificación aparecen firmas como América Móvil en el lugar 21, FEMSA en el 31, GRUMA en el 39, Savia en el 42, Grupo IMSA en el 45, y Grupo Bimbo en el 49.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Las cifras y datos presentados, hasta aquí, se obtuvieron de la revista *Mundo Ejecutivo*, edición especial "Hecho en México y sus empresas 2003-2004: 1000 empresas más importantes de México", México: Grupo Internacional Editorial, 2004.

La administración de una gran empresa es un reto que requiere de una preparación como la que obtuve en la Maestría en Administración de Organizaciones. Por lo que con este trabajo pretendo contribuir a apoyar a quienes deben tomar decisiones que pueden cambiar el futuro de sus empresas y de la gente que en ellas labora.

En las grandes empresas mexicanas y extranjeras, se ha detectado un problema frecuente, la gente no está satisfecha, no se muestran motivados en sus actividades, simplemente se encuentran desorientados y no saben como desempeñarse, por lo que hay que preguntarse: ¿qué está influyendo en la organización para que ésta sea disfuncional?; pueden ser diversas las causas, en este trabajo se analiza específicamente la actitud del líder.

¿Es realmente importante el liderazgo para que una organización se desarrolle plenamente? Cada vez que un líder muestra sus fuerzas o debilidades, éstas influyen directamente en el ánimo del equipo de trabajo, a nivel de la organización pueden llevar a que no se logre el proyecto, o por el contrario que haya un desempeño efectivo.

En este trabajo se analizan las dificultades del liderazgo, durante estos tiempos, en tres campos clave: a) el papel del liderazgo y del clima organizacional en las grandes empresas, b) la importancia de la ejecución del líder y c) el papel del líder en el futuro.

El objetivo de esta investigación es analizar el papel del líder y la manera en que modifica el clima organizacional, para entender el comportamiento de sus compañeros, subordinados e incluso de los superiores.

Lo que un líder hace para mejorar el clima organizacional puede parecer irrelevante, sin embargo, se convierte en el punto de partida para estimular a los miembros de la organización en la búsqueda del logro colectivo y, en consecuencia al crecimiento, mejor desempeño y trabajo en equipo. No obstante, también el líder puede poner en juego "prácticas" que pueden llevar a una organización, particularmente grande, a un clima organizacional disfuncional.

La hipótesis principal del estudio es que no es suficiente un solo líder dentro de la organización para lograr una atmósfera adecuada, probablemente será necesario un grupo de ellos quienes deberán trabajar en células, dentro de esquemas de organización por procesos. Habrá que demostrar cómo el líder puede lograr que la organización los siga en un ambiente cordial, aun cuando el líder no esté presente o peor aún, cuando todos los líderes estén presentes.

Para lograr el propósito de la investigación se llevó a cabo un estudio documental, en el que se reflexiona acerca de los principales conceptos y teorías, para lo que fueron consultados, libros, fuentes electrónicas, revistas especializadas de diversos autores que gozan de un amplio reconocimiento internacional. Fueron muy importantes los estudios recientes de investigadores contemporáneos como son: Bernard M. Bass, Robert Stringer, David McClelland, Stephen Robbins entre otros.

Este trabajo se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo se sitúa la estructura y diseño de la organización para mostrar de qué manera la estructura organizacional proporciona el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan para lograr efectividad y eficiencia.

También se aborda en el primer capítulo a los individuos, la manera en que conforman grupos y cómo sus comportamientos se ven reflejados en el rendimiento y productividad del grupo.

En el segundo capítulo se presentan definiciones y comparaciones entre los diversos modelos del liderazgo, también se muestra al líder como formador, la manera en que sus prácticas influyen en el grupo, su importancia en la organización, y su influencia en el clima organizacional. Asimismo se analizan las características que son deseables en el líder, y cómo hace uso de su poder implícito.

En el capítulo tercero aparecen las causas del clima organizacional, cómo se determina, sus dimensiones, la motivación y cómo ésta su vez influye en el buen funcionamiento de la organización. El clima organizacional es determinado por la motivación, la motivación es lo que logra que una organización funcione. Asimismo en esta investigación explico porque es importante diferenciar clima organizacional de cultura organizacional, y cómo se puede modificar e influir en el clima organizacional más fácilmente que en la cultura organizacional.

Es importante saber que mueve a la gente y que mueve a los líderes dentro de una organización, lo que los motiva, por lo que en el capítulo cuatro, se analizan las necesidades de las personas y como un líder debe forzosamente estudiar las de la gente con la que se relaciona en un proyecto, en un equipo de trabajo o en la organización en su conjunto.

Finalmente, en el quinto capítulo se presentan algunas aproximaciones al futuro del clima organizacional y del liderazgo, en los que lo importante, es que el líder pueda identificar las fuerzas y debilidades de la organización, la necesidad de utilizar herramientas de medición y la retroalimentación al grupo para poder mejorar el clima organizacional, y finalmente mostrar que su influencia es fundamental.

Este trabajo esta diseñado para entender mejor a la organización y al líder, y está diseñado para ayudarles a tomar mejores decisiones y lograr mejores ambientes laborales que a su vez redunden en las organizaciones que funcionen bien para que puedan desarrollarse.

## Capítulo 1. ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Los enfoques tradicionales de la organización del trabajo han sido cuestionados y revalorados a medida que se busca que los diseños estructurales brinden mayor apoyo y faciliten a los empleados la tarea de llevar a cabo el trabajo de la organización. El proceso de organización se define como la creación de la estructura de una organización, lo que se busca es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y efectividad.<sup>2</sup>

Una estructura organizacional es el marco formal por el que las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Cuando se diseña o modifica la estructura de una organización, se está aplicando el diseño organizacional, un proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización y descentralización y formalización.

En las estructuras de las grandes organizaciones, se consideran que son muy importantes los procesos administrativos, basando gran parte de su rendimiento en estos procesos, los que a continuación se mencionan son algunos de sus propósitos.

- Dividir el trabajo que se va a realizar en tareas y departamentos específicos.
- Asignar las tareas y responsabilidades relacionadas con las tareas individuales.
- Coordinar las diferentes tareas de carácter organizacional.

---

<sup>2</sup>Eficiencia. Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Efectividad: Es el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa. tomado de:

[http://www.fceia.unr.edu.ar/labinfo/facultad/decanato/secretarias/desarr\\_institucional/acreditacion\\_carreras\\_ingenieria/acreditacion\\_archivos\\_pdf/a\\_Definicion\\_Beno\\_Sander.pdf](http://www.fceia.unr.edu.ar/labinfo/facultad/decanato/secretarias/desarr_institucional/acreditacion_carreras_ingenieria/acreditacion_archivos_pdf/a_Definicion_Beno_Sander.pdf), 23 de enero 2004.

- Agrupar las diferentes tareas en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Determinar las líneas formales de autoridad.
- Asignar y desplegar los recursos de la organización.

Cada uno de los seis elementos clave en los que necesariamente se involucra una organización al entrar en un proceso, se definen enseguida:

*Especialización del trabajo:* Grado en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. Se le conoce también como la división del trabajo.

El aspecto esencial de la especialización del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente.

*Departamentalización:* Base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de metas organizacionales, toda organización cuenta con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades del trabajo.

La departamentalización puede ser de cualquiera de los siguientes seis tipos: i) Funcional, se basa en el agrupamiento de trabajos de acuerdo con las funciones a realizar; ii) Por productos, es una operación que consiste en agrupar las actividades de acuerdo con las líneas de productos; iii) Geográfica, se basa en el procedimiento de agrupar las actividades tomando como base el territorio o la geografía; iv) Por procesos, es la forma de agrupar las actividades tomando como base el flujo de los productos o la atención de los clientes; v) Por clientes, es la forma de agrupar las actividades tomando como base a los clientes que los empleados atienden en común; vi) Equipo interdisciplinario, éste es un agrupamiento híbrido de individuos que son expertos en diferentes especialidades o funciones y trabajan conjuntamente.



*Cadena de mando.* Es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más operativos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién. Esto ayuda a los empleados a saber a quién deberán recurrir cuando tienen un problema y ante quién son responsables.

La cadena de mando implica tres conceptos análogos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas. A fin de facilitar la toma de decisiones y la coordinación, la organización provee a cada posición administrativa de la estructura organizacional un lugar en la cadena de mando y "confiere" a cada gerente cierto grado de autoridad para que pueda dar cumplimiento a sus respectivas responsabilidades. Cuando se nos concede el "derecho" de hacer algo, asumimos también la obligación correspondiente de realizar las actividades asignadas. La obligación o la expectativa de tener dicho desempeño se conoce como responsabilidad.

Actualmente, un empleado de nivel operativo puede tener acceso a información que antes solía estar al alcance únicamente de la gerencia. También los empleados se comunican con cualquier otro empleado sin tener que usar los canales formales, es decir la cadena de mando.

*Amplitud de control.* Se refiere a cuantos subordinados puede supervisar un gerente en forma eficiente y eficaz. El control más efectivo se puede determinar examinando diversas variables de contingencia. Por ejemplo, cuanto mayor grado de capacitación y experiencia posean los subordinados, tanta menos supervisión directa necesitan. Otras variables de contingencia que determinan la amplitud apropiada son: la semejanza de las tareas de los subordinados, la complejidad de esas tareas, la proximidad física de los subordinados, el grado en que se hayan establecido procedimientos estándares, la sofisticación del sistema de información para la



gerencia de la organización, la fuerza de la cultura organizacional y el estilo de administración que el gerente prefiera.

La amplitud de control es importante porque determina cuantos niveles y gerentes tendrá una organización. En igualdad de condiciones, cuanto más amplio o vasto sea el alcance de control, tanto más eficiente será el diseño organizacional.

En los últimos años, la tendencia ha sido aumentar la amplitud de control. La mayor amplitud en el control es congruente con los esfuerzos de las organizaciones para reducir los costos, recortar sus gastos generales, acelerar la toma de decisiones, incrementar la flexibilidad, estar más cerca de los clientes y conferir poder a los empleados<sup>3</sup>. Sin embargo, para asegurarse de que el rendimiento no vaya a resultar perjudicado por el aumento de la amplitud, las organizaciones han realizado fuertes inversiones para la capacitación de sus empleados. Los gerentes reconocen que pueden manejar una mayor amplitud cuando los empleados conocen su trabajo interna o externamente o pueden recurrir a sus compañeros de trabajo si tienen alguna duda.

*Centralización y descentralización.* Generalmente en las organizaciones grandes, la alta gerencia toma todas las decisiones y los gerentes de nivel inferior se limitan a obedecer sus instrucciones, o la toma de decisiones se desplaza hacia abajo a través de los niveles administrativos, hasta llegar a los gerentes que están más cerca de la actividad. A las organizaciones del primer tipo se les llama altamente centralizadas y a las últimas se les conoce como descentralizadas.

---

<sup>3</sup> El costo de la no aplicación a lo referido se ve reflejado tanto en el sector privado como en el público tal como lo revela el Informe de la cuenta de la Hacienda Pública Federal 2003, difundido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), en el se hace referencia que el gobierno federal se excedió en el gasto total en 145 mil 950.6 millones de pesos, correspondientes a un 9.6% más de monto aprobado por los Diputados.

Mendez, Enrique, "Los ingresos petroleros se usaron para pagar a la burocracia de Fox", Periódico *La Jornada*, 15 de Junio 2004.

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización. Si la alta gerencia toma las decisiones clave de la organización con escasa o ninguna intervención de los empleados de nivel más bajo, entonces se dice que la organización está centralizada. En cambio, cuanto más se permita que los empleados de nivel operativo hagan aportaciones para la toma de decisiones o realmente tengan la discreción de tomarlas, tanta más descentralización existirá.

Se debe tener presente que el concepto de centralización-descentralización es de carácter relativo, no absoluto. Lo que se quiere decir por relativo es que una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones podrían funcionar con eficacia si todas las decisiones las tomara únicamente un grupo selecto de los más altos gerentes; pero tampoco podrían funcionar eficazmente si todas las decisiones fueran delegadas a los empleados de nivel operativo.

De acuerdo con los esfuerzos administrativos recientes para hacer que las organizaciones sean más flexibles y respondan mejor, ha habido una clara tendencia a descentralizar la toma de decisiones. Sobretudo en las grandes compañías, los gerentes que están más cerca de la acción, suelen tener un conocimiento más detallado de los problemas y de la mejor forma de resolverlos, que la dirección. Después de revisar la obra de Stephen Robbins, los factores que más influyen en la centralización y descentralización son los que aparecen a continuación<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> Robbins y Coulter, 2000, p. 309 y en Robbins, 1999, p. 484.

### Más centralización

- El ambiente es estable.
- Los gerentes de menor nivel, en la escala jerárquica, no tienen tanta capacidad ni tampoco tanta experiencia en la toma de decisiones como los gerentes de alto nivel.
- Los gerentes de nivel menor no desean intervenir en las decisiones.
- Las decisiones son significativas.
- La organización se enfrenta a una crisis o existe el riesgo de que la compañía fracase.
- La compañía es grande.
- La implantación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes se abstengan de opinar acerca de lo que sucede.

### Más descentralización

- El ambiente es complejo e incierto.
- Los gerentes de nivel menor son capaces y tienen experiencia en la toma de decisiones.
- Los gerentes de nivel menor desean intervenir en las decisiones.
- Las decisiones son relativamente secundarias.
- La cultura corporativa esta abierta para permitir a los gerentes que hagan oír su voz acerca de lo que sucede.
- La compañía esta geográficamente dispersa.
- La implantación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes participen y tengan suficiente flexibilidad para tomar decisiones.

*Formalización.* La formalización se refiere al grado en que las actividades están estandarizadas dentro de la organización y a la medida en que el comportamiento de los empleados tiene como guía una serie de reglas y procedimientos. Si un empleo esta altamente formalizado, entonces la persona que lo desempeña tiene una

cantidad mínima de discreción sobre lo que tiene que hacer, cuándo debe hacerlo y cómo lo llevará a cabo. En las organizaciones con una alta formalización, se cuenta con descripciones de puestos explícitas, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan todos los procesos de trabajo. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en los empleos esta relativamente no estructurado y los empleados gozan de mucha libertad para elegir la forma en que harán su trabajo.

### **1.1 Estrategia y estructura organizacional**

La estructura de una organización es un medio que ayuda a los gerentes a lograr sus objetivos. Dado que los objetivos provienen de la estructura general de la organización, resulta lógico que la estrategia y la estructura deban estar estrechamente relacionadas, más específicamente, la estructura tiene que adaptarse a la estrategia. Si los gerentes introducen cambios significativos en la estrategia de una organización, tendrán que modificar también la estructura para brindar cabida y apoyo a esos cambios.

La mayoría de los marcos actuales de contingencia estrategia-estructura tienden a centrarse en tres dimensiones estratégicas: innovación, que refleja el deseo de la organización de encontrar innovaciones significativas y únicas; minimización de costos, que refleja el afán de la organización de mantener sus costos bajo un estricto control; e imitación, que refleja el propósito de la organización de minimizar el riesgo y maximizar sus oportunidades de ganancias al emular a los líderes del mercado.

Hay considerables evidencias históricas de que el tamaño de una organización influye apreciablemente en su estructura. Por ejemplo, las organizaciones grandes tienden a mostrar un mayor grado de especialización, departamentalización, centralización y

reglas y reglamentos que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, esta relación no es lineal, más bien, el tamaño afecta la estructura en proporción descendente; el tamaño resulta menos importante a medida que la organización se expande.

## **1.2 Diseño organizacional contemporáneo**

Empresas tales como Ford, Toshiba, Procter and Gamble, Amazon.com, están utilizando diseños organizacionales adaptados a nuestros tiempos, en entrevistas sus directivos mencionan los siguientes y a los que se refieren como: los diseños organizacionales contemporáneos.

- **Estructura Simple.** La mayoría de las organizaciones comienzan como aventuras empresariales con una estructura simple formada por los propietarios y los empleados. Una estructura simple se define mejor por lo que no es, esto significa que tiene un grado de departamentalización bajo, gran amplitud de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Es una organización "plana" que tiene únicamente dos o tres niveles, una distribución informal de empleados y un solo individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

La estructura simple es más común entre los negocios pequeños en los cuales el propietario y el gerente son la misma persona, es rápida, flexible, se puede mantener a muy bajo costo y la rendición de cuentas es clara. Una importante debilidad es que resulta difícil lograr que esta estructura sea eficaz cuando no se trata de organizaciones pequeñas, porque a medida que crece la organización su formalización baja y su centralización es alta tienden a provocar una sobrecarga de información en el nivel más alto. Conforme la organización aumenta de tamaño, la toma de decisiones se torna más lenta y puede llegar a paralizarse cuando un solo

ejecutivo trata de seguir tomando todas las decisiones. Otra debilidad de esta estructura es que implica riesgo porque todo depende de una sola persona.

- Burocracia. A medida que una compañía incrementa sus ventas y su volumen de producción aumenta el número de empleados, la estructura organizacional se vuelve más especializada, se introducen reglas y reglamentos, se incrementan departamentos y la organización se torna cada día más burocrática.

La burocracia es un arreglo organizacional basado en el orden, la lógica y el uso legítimo de la autoridad. Cuando los factores de contingencia, como el crecimiento en tamaño, favorecen un diseño burocrático, se puede usar la estructura funcional, en la que el interés principal consiste en lograr la eficiencia de la división del trabajo, agrupando a los especialistas semejantes en grupos funcionales, o se puede utilizar la estructura divisional, en la cual se crean divisiones o unidades estratégicas de negocios.

La estructura funcional amplía a toda la organización el concepto de la departamentalización funcional. Bajo una estructura funcional, la gerencia diseña una organización basada en la idea de agrupar las especialidades ocupacionales que son similares o relacionadas. La fuerza de la estructura funcional reside en las ventajas de ahorro de costos que pueden lograrse en virtud de la especialización. Al reunir las especialidades de carácter similar se logra obtener economías de escala, se minimiza la duplicación de personas y equipo y se consigue que los empleados estén más cómodos, pero la principal debilidad de ésta estructura es que la organización puede perder de vista sus propios intereses generales en la búsqueda de metas funcionales.

La estructura divisional es organizacional compuesta por unidades o divisiones separadas, cada unidad o división de una estructura divisional tiene una autonomía



relativamente limitada, con un gerente de división cuya responsabilidad es lograr un buen rendimiento y ejercer la autoridad estratégica y operacional de la toma de decisiones en su respectiva unidad. En ésta estructura hay una oficina central que actúa como supervisor externo para coordinar y controlar a las divisiones y a menudo provee servicios de soporte financiero y legal a diferentes unidades.

La fortaleza de la estructura consiste en que se enfoca en los resultados. Los ejecutivos de división son responsables de lo que sucede con sus productos o servicios. La principal desventaja de este enfoque es la duplicación de actividades y recursos, que incrementa los costos de la organización.

- Estructuras basadas en equipos. En ésta estructura toda la organización está conformada por grupos o equipos que realizan el trabajo de la organización, facultar al empleado es fundamental porque existe una línea rígida de autoridad administrativa que fluye desde la cumbre hasta la base. En lugar de dicha línea, los equipos de empleados están en libertad de diseñar su propio trabajo en la forma que consideren más adecuada. Los equipos establecen sus propios programas de trabajo, y las evaluaciones del empleado se basan en el rendimiento del equipo. La transición hacia una organización centrada en equipos es gradual.
- Estructuras por proyecto y matricial. Una organización matricial es un diseño estructural por el cual varios especialistas de diferentes departamentos funcionales son asignados para trabajar en uno o más proyectos, bajo el mando de un gerente de proyecto. Un aspecto único de la estructura matricial fue que con ella se instituyó una cadena de doble mando, con esto se violó explícitamente el principio clásico de la organización conocido como la unidad de mando. La departamentalización funcional fue aplicada con miras a obtener las economías propias de la organización, sin embargo, a los departamentos funcionales se añadió

otro conjunto de gerentes responsables de ciertos proyectos específicos dentro de la organización.

A pesar de que la estructura matricial funcionó bien, algunas organizaciones usan ahora un tipo más avanzado de estructura por proyectos en el que los empleados son asignados a los proyectos en plan permanente. A diferencia de la estructura matricial, una estructura por proyectos no tiene departamentos formales a los cuales puedan regresar los empleados una vez que terminen un proyecto. En lugar de eso, los empleados llevan sus habilidades, capacidades y experiencias específicas a otros proyectos de trabajo. Además, todas las actividades de trabajo en las estructuras por proyectos son realizadas por equipos de proyecto porque cuentan con las aptitudes y habilidades ocupacionales apropiadas; todas las actividades de trabajo están basadas en proyectos y esos equipos de proyecto se forman, se desintegran y vuelven a formarse según lo requiere el trabajo.

Las estructuras por proyectos tienden a ser diseños organizacionales muy fluidos y flexibles. En ellas no hay departamentalizaciones o jerarquías organizacionales rígidas que vuelvan más lenta la toma de decisiones o la acción correspondiente. En este tipo de estructura, los gerentes actúan como gestores, mentores y entrenadores. Proveen sus servicios a los equipos de proyecto, eliminando o minimizando los obstáculos organizacionales y asegurándose de que dichos equipos cuenten con todos los recursos necesarios para completar su trabajo de manera eficiente y efectiva.

- La organización sin límites. Otra aproximación al diseño organizacional actual consiste en la idea de la organización sin límites. Este término fue acuñado por Jack Welch presidente de General Electric<sup>5</sup> para describir una organización cuyo diseño no está ni definido ni restringido por los límites que imponga una estructura

---

<sup>5</sup> *Op cit* Robbins y Coulter, 2000, p. 320.



previamente definida. A pesar de estas dimensiones se deseaba eliminar los límites verticales y horizontales dentro de la compañía y derribar las barreras externas entre ésta y sus clientes y proveedores. La organización sin límites trata de eliminar la cadena de mando, tener amplitudes de control sin límites y sustituir los departamentos por equipos de empleados con poder.

Una organización sin límites puede funcionar con eficiencia y efectividad por el hecho de que derriba las barreras artificiales creadas por un diseño estructural fijo. Al suprimir los límites verticales, la gerencia hace que la escala jerárquica se vuelva más plana. Los equipos multijerárquicos y las prácticas participativas para la toma de decisiones son algunas de las formas en que las organizaciones están eliminando esas barreras verticales y la utilización de equipos multidisciplinarios para suprimir los límites organizacionales horizontales.

En el caso de los límites externos, las organizaciones están recurriendo a alianzas estratégicas y vínculos entre el cliente y la organización, a fin de minimizar o eliminar esas barreras. Cuando las barreras artificiales son minimizadas o suprimidas, la organización sin límites depura sus actividades de trabajo y así puede responder con rapidez al ambiente turbulento y acelerado del mercado.

La creciente globalización de los mercados y de los competidores ha sido un factor importante para el surgimiento de ésta organización, el requisito de responder con rapidez a ambientes mundiales complejos, altamente competitivos y en rápido cambio, ha impuesto en las organizaciones la necesidad de ser capaces de adaptarse con rapidez para así aprovechar las oportunidades que se presentan en cualquier lugar del mundo. Otro factor que ha contribuido al aumento del número de organizaciones sin límites es la tecnología en rápida transformación que ha hecho posible el funcionamiento de la organización de ese tipo. Sin sistemas de red

de computadoras, software y capacidades de telecomunicaciones, la organización sin límites no podría existir.

Finalmente, la necesidad de realizar innovaciones en forma acelerada ha contribuido a la evolución y desarrollo de ésta organización. Las necesidades de un mercado en acelerado cambio y las breves ventanas de oportunidad que se abren, imponen a las organizaciones el imperativo de ser capaces de responder con rapidez y eficacia frente a esas situaciones. La organización sin límites es capaz de responder, produciendo las rápidas innovaciones que el mercado globalizado requiere.

- La organización que aprende. Es la organización que ha desarrollado la capacidad de adaptarse y cambiar continuamente porque todos sus miembros asumen un rol activo en la tarea de identificar y resolver las cuestiones relacionadas con el trabajo.

Las características importantes de una organización que aprende giran en torno del diseño organizacional, la información compartida, el liderazgo y la cultura. En este tipo de organización es de vital importancia que sus miembros compartan la información y colaboren en actividades de trabajo, es decir compartir en todos los niveles de la organización, entre especialidades diferentes e incluso entre distintos niveles de la organización. En este tipo de ambiente sin límites, los empleados están en libertad de trabajar juntos y colaborar para realizar las tareas de la organización de manera que puedan aprender mejor unos y otros.

### 1.3 El individuo, el grupo, y el líder

Una organización, sin importar su tamaño, está compuesta de individuos que son parte de un grupo, los comportamientos de los individuos se verán reflejados en el rendimiento y productividad del grupo.

Pero también es cierto que este individuo que forma parte del grupo y este grupo que forma parte de la organización o en su defecto es la organización en sí, necesitan de un líder que guíe sus actos.

En los siguientes capítulos se planteará la importancia del liderazgo y sus implicaciones, así como la participación del individuo en la organización, la motivación del mismo que es la que finalmente lo mueve y su participación en el grupo y dentro de la organización. Sin embargo, hay que puntualizar antes lo que define a un individuo y a un grupo.

- Individuo. Stephen Robbins<sup>6</sup> menciona que la lista de variables para evaluar al individuo podría ser interminable, no obstante, los factores que son fácilmente definibles e inmediatamente disponibles, se le conoce como: características biográficas, tales como la edad, el género y el estado civil, nosotros las conocemos comúnmente como demográficas.

El individuo se mueve directamente de acuerdo a sus motivaciones, por lo que, lo más importante en el individuo que está dentro de la organización es saber cómo estimularlo.

---

<sup>6</sup> *Op cit* Robbins, 1999, p. 42.

- El grupo. Es el conjunto de dos o más individuos interactuantes e interdependientes, que se reúnen para alcanzar determinados objetivos en particular. Es de suma importancia que el individuo sea aceptado e interactúe con el grupo, de esta forma el grupo podrá alcanzar sus objetivos.

Los grupos normalmente tienen un alto compromiso con su empresa, y cuando los grupos se integran de manera totalmente eficaz, logran un equipo de trabajo. El equipo de trabajo es un grupo formal, integrado por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta, así pues, todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.

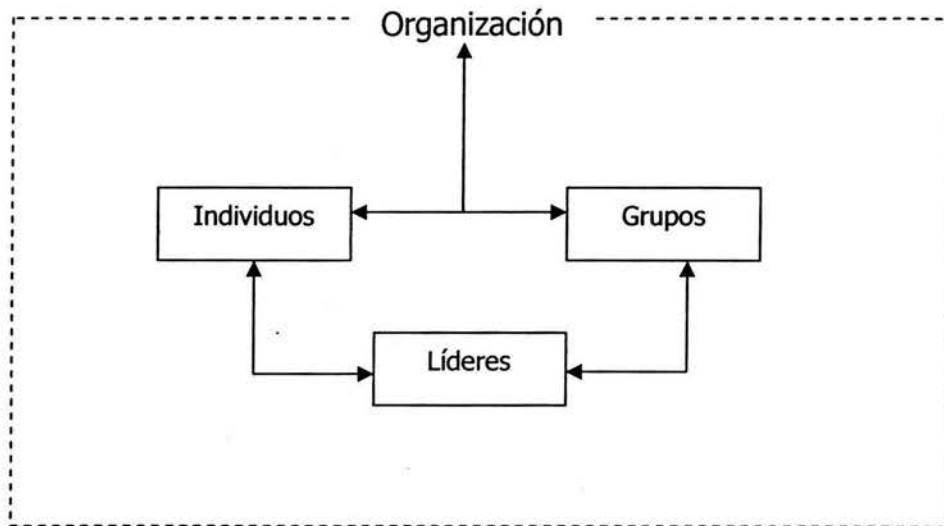
- El líder. Un jefe no necesariamente es un líder, el jefe es quien ejecuta lo que el líder ha planeado. El líder es quien marca la ruta de sus seguidores, es un gestor de oportunidades.

El líder de un grupo debe velar porque sus trabajadores siempre realicen bien su trabajo, otorgándoles ciertas responsabilidades que conllevarán a que el equipo se sienta más comprometido con lo que debe hacer y no defraude la confianza que se ha depositado en ellos. Así mismo, éste debe dar a sus colaboradores todo lo necesario para la consecución de las metas y el éxito de los objetivos trazados.

Motivar a los empleados, guiarlos por el camino correcto, enseñarles todo lo que esté a su alcance para que triunfen, comunicar de buena manera las expectativas y las órdenes que se vayan a dar, escuchar las inquietudes que puedan surgir y estimular a los trabajadores para que demuestren todo su potencial, son algunas de las actividades y funciones que debe cumplir a cabalidad un buen líder de un equipo.

La figura 1 que se presenta a continuación resume los principales factores analizados en éste capítulo:

Figura 1. *Comportamiento Organizacional.*



Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO 2. LIDERAZGO

*¿Qué tal soy como líder? La respuesta es, ¿cómo le va a la gente que uno dirige?, ¿aprenden?, ¿saben manejar los conflictos?, ¿inician el cambio?, ¿están creciendo y ganando ascensos? Cuando se retire, usted no recordará lo que hizo en el primer trimestre de 1994, o en el tercero. Lo que recordará es cuánta gente formó. Cuántas de las personas que usted ayudó tienen ahora una mejor carrera debido al interés y dedicación que usted puso para su formación... Cuando se sienta confundido respecto de cómo le va como líder, determine cómo le va a la gente que usted dirige. Encontrará la respuesta.<sup>7</sup>*

Larry Bossidy, Director General de AlliedSignal

El liderazgo siempre involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros de un grupo dada su voluntad de aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del mismo y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras; pero por regla el líder siempre tendrá más poder.

Así pues se entenderá como un aspecto del liderazgo la capacidad para utilizar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras, pero el poder para influir nos lleva a reconocer que el liderazgo es cuestión de valores.

---

<sup>7</sup> En Tichy, 2003, p. 39.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigaciones del liderazgo señaló que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, a continuación menciono algunas:

*"Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo"*<sup>8</sup>

*"Capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas"*<sup>9</sup>

*"Capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización. Ya que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad designada formalmente, una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tiene en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes; ni, para el caso todos los gerentes son líderes"*<sup>10</sup>

*"No todos los administradores son líderes, ni todos los líderes son administradores"*<sup>11</sup>

*Stephen P. Robbins*

Bernard M. Bass señala con respecto al liderazgo: "Hay suficiente similitud entre las definiciones para permitir un basto esquema de clasificación. El liderazgo se ha concebido como el enfoque de procesos de grupo, como un asunto de personalidad,

<sup>8</sup> Stoner, Freeman, *et al*, 1996, p. 514.

<sup>9</sup> *Op cit* Robbins, 2000, p. 520.

<sup>10</sup> *Op cit* Robbins, 1999, p. 347.

<sup>11</sup> Salinas, Mala dirección, tomado de, <http://www.teclaredo.edu.mx/old/unidad4/el1.htm>, 7 de marzo 2004.

como un asunto para inducir a la obediencia, como el ejercicio de la influencia, como conductas particulares, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un instrumento para lograr metas, como un efecto de interacción, como un papel diferenciado, como iniciación de estructura, y tantas combinaciones de estas definiciones".<sup>12</sup>

Y propone la siguiente definición de liderazgo:

*"El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo involucra una estructura o reestructura de la situación y las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de otras personas pueden afectarlos a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro de grupo modifica la motivación o competencias de otros en el grupo."*<sup>13</sup>

Del líder (como persona) al liderazgo (como actitud y rol) hay un proceso evolutivo en el que es fundamental la forma de hacer y decidir, la capacidad de actuar y la asunción del riesgo por la decisión. En la sociedad moderna la realidad del liderazgo ha ganado la batalla al clásico concepto del líder. El liderazgo se sustenta en personas (líderes o directivos), se ejerce para personas (empleados o subordinados) y se desarrolla en un marco definido (organización).

Los líderes en toda organización ejecutan tareas y actúan en una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción y realización al ejecutar el trabajo requerido y llegar al objetivo. Los líderes activan "la voluntad de hacer" de una persona, muestran el camino y guían a los miembros del grupo hacia la realización del mismo.

---

<sup>12</sup> Bass, 1990, p. 11

<sup>13</sup> *Ibid* p. 20



Los líderes deben proporcionar visión a sus seguidores, y la dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito.

## 2.1 Modelos contemporáneos del liderazgo

En esta sección se analizan tres de los modelos contemporáneos del liderazgo más recientes y reconocidos y la información más actualizada sobre los conocimientos y estudios acerca del liderazgo en las organizaciones.

Tres de estos modelos, el de Fiedler, el de ruta-meta y el de participación del líder, han sido descritos como modelos de contingencia; los otros modelos reflejan puntos de vista del liderazgo que son más aplicables a temas específicos.

### A. Modelos de contingencia

El liderazgo efectivo depende de muchas variables, por lo que el enfoque de contingencias<sup>14</sup> es la visión de que la técnica administrativa que puede contribuir mejor a alcanzar las metas de la organización puede variar en diferentes tipos de situación o circunstancias.

#### a. El modelo de contingencia de Fiedler

En este modelo se presupone que los grupos eficaces dependen de un acoplamiento correcto entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado en el cual la situación confiere al líder facultades de control e influencia.

Fiedler propuso que un factor clave del éxito del liderazgo era el estilo fundamental del liderazgo propio del individuo. Señaló también que el estilo de una persona podía ser de dos tipos: orientado a las tareas u orientado a las relaciones.

---

<sup>14</sup> *Op cit* Stoner, Freeman, *et al*, 1996, p. 525.

Para medir el estilo de un líder, Fiedler desarrolló el "cuestionario sobre el compañero menos preferido, mejor conocido por las siglas en inglés LPC (Least preferred co worker), este cuestionario sirve para medir si una persona está orientada hacia las tareas o hacia las relaciones.

Originalmente, Fiedler formuló la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos, por lo que Fiedler propuso entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

Las tres dimensiones de la situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita, son:

- *Relaciones del Líder con los miembros del grupo.* Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder. Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.
- *Estructura de la Tarea.* Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos. Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.
- *Poder del Puesto o Posición.* Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo. Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la

organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales.

El modelo de Fiedler marcó un precedente importante en el estudio combinado de rasgos y comportamientos del líder y las situaciones que se presentan, y ha llegado a ser uno de los modelos de contingencia más ampliamente difundidos.

#### b. Modelo de la ruta-meta

En la actualidad, una de las aproximaciones más respetadas para entender el liderazgo, desarrollada por Robert House, es la ruta-meta. Se trata de un modelo de contingencia de liderazgo que ha tomado elementos clave del modelo de la expectativa para la motivación de Vroom.

En esencia este modelo establece que las funciones del Líder son principalmente aumentar la obtención de recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar su satisfacción, a través de la obtención de metas laborales.

La función del líder será hacer que el camino a las recompensas sea más fácil de recorrer (clarificándolo, reduciendo los obstáculos y las trampas) y aumentar las oportunidades de satisfacción personal durante el recorrido.

El término ruta - meta, se aplica con base en la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a sus seguidores a alcanzar las metas de trabajo.

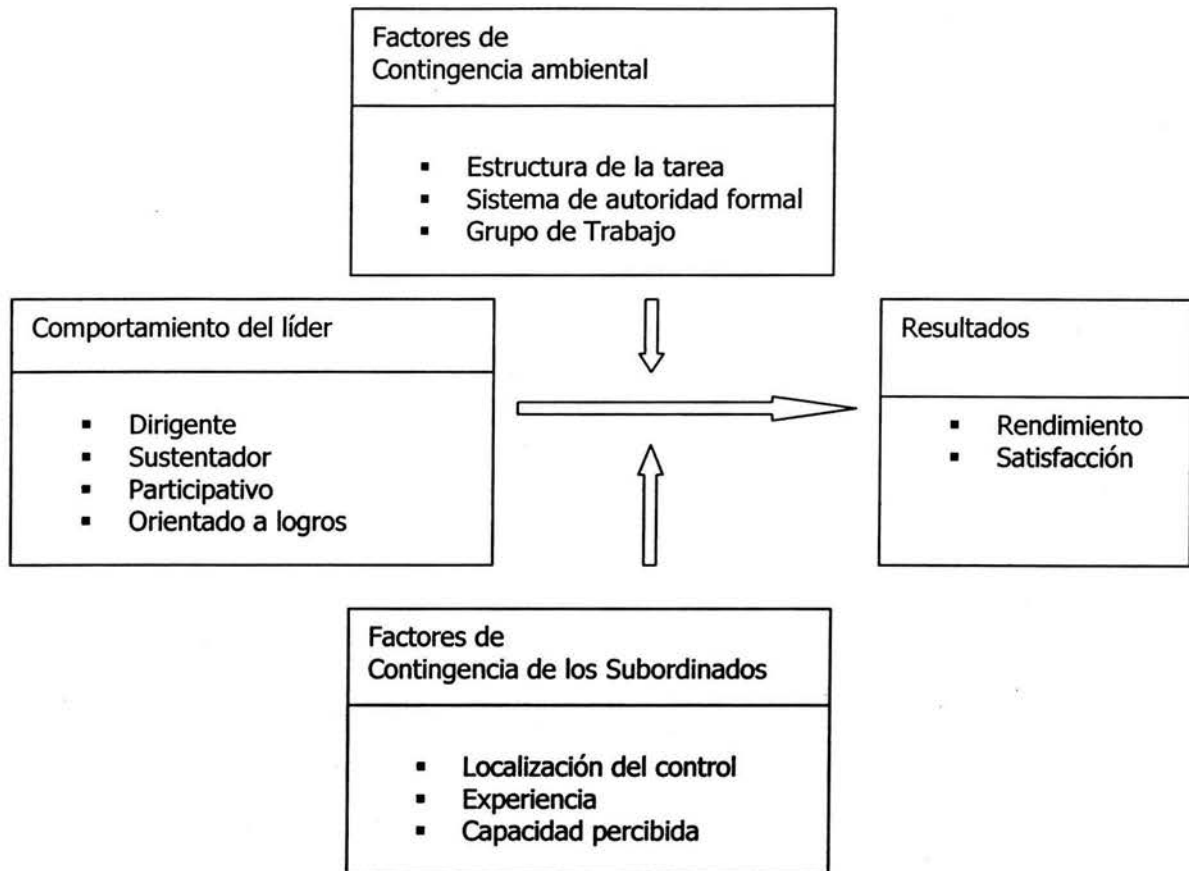
De acuerdo con este modelo, el comportamiento de un líder es motivacional según el grado en que:

- Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz.
- Proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

Para comprobar estas afirmaciones House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- Líder dirigente: hace que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo por realizar y ofrece una guía específica sobre cómo llevar a cabo las tareas.
- Líder sustentador o apoyador: es amigable y demuestra interés por las necesidades de los subordinados.
- Líder participativo: consulta a sus subordinados y pone en práctica sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- Líder orientado a los logros: establece metas desafiantes y espera que sus subordinados alcancen el nivel de reconocimiento más alto posible.

De esta manera el modelo ruta-meta propone que el comportamiento del líder será ineficaz cuando su presencia sea redundante frente a las fuentes de la estructura ambiental o cuando resulte incongruente con las características del subordinado.

Figura 2. *Modelo de ruta-meta*

Fuente: En Robbins y Coulter, 2000, p. 525.

A continuación se presentan algunos ejemplos de las hipótesis que han evolucionado a partir del modelo de ruta-meta:

- El liderazgo directivo lleva a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o de gran tensión.
- Cuando los subordinados están desarrollando tareas altamente estructuradas, un liderazgo de apoyo proporcionará un alto desempeño y satisfacción en los empleados.

- Cuando los subordinados tienen amplia experiencia o se perciben con mucha habilidad, un liderazgo directivo, es muy probable que sea percibido como redundante.
- Mientras más clara y burocrática sea la relación formal de autoridad, más deben los líderes exhibir un comportamiento de apoyo y reducir el comportamiento directivo.
- Cuando exista conflicto dentro de los grupos de trabajo, un comportamiento de liderazgo directivo, producirá mayor satisfacción en los empleados.
- Los subordinados con un sitio interno de control (aquellos que les gusta sentir que controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo de liderazgo participativo.
- Los subordinados que prefieren un sitio externo de control (que les satisface que otros les controlen la vida) estarán más satisfechos con un estilo de liderazgo directivo.
- Cuando las tareas están estructuradas de manera ambigua, el liderazgo orientado hacia la realización, mejorará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo los llevará a un alto desempeño.

En general existen evidencias que validan estas hipótesis, ya que el desempeño y satisfacción de los trabajadores, se ven influidos positivamente cuando el líder compensa las cosas que faltan, en el subordinado o en la tarea, y evita ser redundante e insultar la inteligencia de sus subordinados, cuando las tareas son claras y están bien estructuradas, y/o los empleados tienen la capacidad, habilidad y experiencia suficientes para manejarlas sin interferencia.

Las perspectivas futuras de este modelo, apuntan en la dirección de una mayor investigación que lleve a reforzar, refinar y ampliar sus premisas incorporando algunas variables moderadoras adicionales.

### c. Método de la participación del líder

Uno de los primeros modelos de contingencias, desarrollado por Victor Vroom y Phillip Yetton, estableció la relación entre el comportamiento y la participación del liderazgo, por una parte, y la toma de decisiones por la otra. Desarrollado a principios de los años 70, el modelo sostiene que el comportamiento de líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea, (ya sea rutinaria, o no rutinaria o de cualquier tipo intermedio).

Este modelo provee un conjunto de reglas para determinar la forma y la cantidad de la toma de decisiones participativa en diferentes situaciones y se configuró como un árbol de decisiones e incluyó siete contingencias en cuanto a la estructura de las tareas, cuya relevancia podía ser identificada estableciendo opciones de "sí" o "no", y cinco estilos de liderazgo alternativos, mismos que se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1. *Estilos de liderazgo posibles en el modelo de Vroom-Yetton sobre la participación del líder*

Autocrático I (AI)	Usted resuelve el problema o toma personalmente una decisión a partir de la información que tiene a su alcance en ese momento.
Autocrático II (AII)	Usted obtiene la información necesaria de sus subordinados y después toma personalmente la decisión para resolver el problema. Al obtener la información de sus subordinados, usted puede revelarles o no cuál es el problema.
Consultivo I (CI)	Usted comparte el problema en forma individual con los subordinados pertinentes, recibe sus ideas y sugerencias sin incorporarlos como un grupo. Después, toma la decisión, la cual puede reflejar o no la influencia de sus subordinados
Consultivo II (CII)	Usted comparte el problema con sus subordinados en grupo, y los invita a examinar sus ideas y sugerencias en forma colectiva. Después, toma la decisión, la cual puede reflejar o no la influencia de sus subordinados
Grupo II (GII)	Usted comparte el problema con sus subordinados en grupo. En conjunto usted y ellos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo (consenso) en torno a una solución.

Fuente: V.H. Vroom y P.W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh: University of Pittsburg Press 1973).<sup>15</sup>

Este modelo constituye una excelente guía para ayudar a los gerentes a seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado en diferentes situaciones.

#### B. Modelos de liderazgo aplicables a temas específicos

Estos modelos reflejan puntos de vista del liderazgo aplicables a temas específicos, en virtud de que las investigaciones sobre la conducta de los líderes se mueven en muchas direcciones, en esta sección analizaré al líder que se atribuye el liderazgo, al carismático y al visionario.

<sup>15</sup> En Robbins y Coulter, 2000, p. 526.



### a. Modelo de la atribución del liderazgo

Propone la idea de que el liderazgo no es más que una atribución o cualidad que las personas suelen hacer acerca de determinados individuos.

Los investigadores han encontrado que la gente tiende a caracterizar a los líderes como personas poseedoras de ciertos rasgos tales como: inteligencia, personalidad sociable, gran capacidad verbal, agresividad, compasión y laboriosidad, el líder alto-alto, (alto en establecimiento de la estructura y alto en consideración) es consistente con las atribuciones populares de lo que se necesita para ser un buen líder y éste estilo de liderazgo tiende a ser percibido como el mejor.

Este modelo está basado en la teoría de la atribución que se utiliza para desarrollar explicaciones acerca de cómo juzgamos a las personas de modo diferente según el significado que atribuimos a un comportamiento determinado de las mismas.

### b. Modelo del liderazgo carismático

Este modelo es una extensión del modelo de la atribución, está basado en la idea de que los seguidores de algunos líderes les atribuyen capacidades heroicas o extraordinarias habilidades de liderazgo cuando observan ciertos comportamientos en ellos. En el cuadro 2 presentado a continuación se muestran las características clave este tipo de líderes.

<b>Cuadro 2. Características clave de los líderes carismáticos</b>	
1)	<i>Confianza en sí mismos.</i> Los líderes carismáticos manifiestan una confianza total en su propio criterio y su capacidad.
2)	<i>Visión.</i> Tienen una meta idealizada que propone un futuro mejor que el <i>statu quo</i> . Cuanto mayor sea la disparidad entre esa meta idealizada y el <i>statu quo</i> , tanto más probable será que los seguidores de un líder atribuyan a éste una visión extraordinaria.
3)	<i>Capacidad para expresar la visión.</i> Son capaces de aclarar y exponer la visión en términos comprensibles para otras personas. Este planteamiento demuestra que han sabido comprender las necesidades de sus seguidores y, por lo tanto, actúan como una fuerza motivadora.
4)	<i>Convicciones firmes en torno a la visión.</i> Los líderes carismáticos son percibidos como personas firmemente comprometidas y deseosas de aceptar altos riesgos personales, incurrir en cuantiosos costos y llegar hasta el auto sacrificio para hacer realidad su visión.
5)	<i>Un comportamiento fuera de lo común.</i> Adoptan formas de comportamiento que son percibidas como novedosas, fuera de lo convencional y contrarias a las normas. Cuando el líder tiene éxito, esas formas de comportamiento inspiran sorpresa y admiración en sus seguidores.
6)	<i>Su apariencia es la de un agente de cambio.</i> Los líderes carismáticos son percibidos por los demás como agente de un cambio radical, y no como individuos que desean preservar el <i>status quo</i> .
7)	<i>Sensibilidad ambiental.</i> Son capaces de hacer evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y de los recursos necesarios para lograr el cambio.

Fuente: Basada en J.A. Conger y R.N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic"<sup>16</sup>

Finalmente, los estudiosos del tema estiman que los líderes carismáticos pueden convertirse en una carga para la organización después de que pasan las crisis y desaparece la necesidad de un cambio drástico, porque la abrumadora confianza en sí mismo que exhibe un líder carismático se convierte a menudo en un problema. Los líderes de este tipo son incapaces de escuchar a otros, se sienten incómodos cuando

<sup>16</sup> En Robbins y Coulter, 2000, p. 529.

son impugnados por subordinados agresivos y empiezan a aferrarse, injustificadamente, a que "tienen la razón" en los diversos temas.

c. Liderazgo visionario

El liderazgo visionario va más allá del carisma, pues este consiste en la capacidad de crear y plantear una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que constituya un desarrollo o mejoramiento de la situación actual para una organización o para alguna unidad de la misma.

Algunos de los modelos presentados anteriormente, como el de contingencia de Fiedler, o el de ruta-meta y el de la participación del líder se refieren a líderes transaccionales.

## **2.2 Diferencia entre liderazgo transaccional y liderazgo transformador**

En las últimas décadas, en diversos ámbitos de la vida académica y empresarial, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los Estados.

En este contexto ha habido una aparición de teorías de liderazgo. En contraste a las teorías tradicionales de liderazgo que toman como sus variables el desempleo, la satisfacción y el conocimiento de los subordinados, el liderazgo transformador toma como sus variables las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los seguidores, la confianza y la seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado deber.

Más aún, en contraste con aquellas teorías que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, estas teorías más recientes describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrando confianza y respeto por ellos y comportándose de un modo que refuerza la visión y la misión.

Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeños, el liderazgo transaccional es presentado como un intercambio de recompensas constructivas o correctivas.<sup>17</sup>

Un líder transaccional es aquel que guía o motiva a sus seguidores hacia el logro de las metas establecidas, aclarando los requisitos en materia de roles y tareas. Mientras que el líder transformador es aquel que presta atención a los intereses y necesidades de desarrollo de cada uno de sus seguidores; modifican el conocimiento que tienen de sus seguidores acerca de las diversas cuestiones, ayudándoles a contemplar los viejos problemas a partir de nuevas formas, son capaces de entusiasmar, emocionar e inspirar a sus seguidores para que dediquen un esfuerzo adicional al logro de las metas del grupo.

En su libro *Handbook of leadership*, Bernard M. Bass define el liderazgo transformador de la siguiente manera:

“El líder transformador le pide a sus seguidores que antepongan a su propio interés el bien del grupo, organización o sociedad; que consideren las necesidades para su desarrollo a un plazo más largo que el momento actual; y que tengan más conciencia de lo que es realmente importante”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Gutierrez Valdebenito, Omar; La nueva tendencia en el liderazgo: Del liderazgo transaccional al transformacional, [http:// www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf](http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf), 18 de Agosto de 2004.

<sup>18</sup> *Op cit* Bass, p.53

El liderazgo transformador se construye tomando como base el liderazgo transaccional y propicia niveles de esfuerzo y rendimiento de los subordinados que son mucho más altos de lo que podría obtenerse aplicando solamente un enfoque transaccional.

El liderazgo transaccional y el transformador no deberían verse como formas opuestas para lograr que se hagan las cosas. El liderazgo transformador se desarrolla por encima del liderazgo transaccional, produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional puramente; por otra parte, el liderazgo transaccional es más carismático.

Burns en su libro *Leadership* (1978) menciona lo siguiente, los líderes son concebidos para ser transformadores y transaccionales, pero dicho paradigma fue modificado años después por Bass quien en su libro *Leadership and performance beyond expectations* propuso que el liderazgo transformador aumenta los efectos del liderazgo transaccional en los esfuerzos, las satisfacciones y la efectividad de los subordinados.<sup>19</sup>

Numerosos estudios realizados por Bernard M. Bass<sup>20</sup> a oficiales estadounidenses, canadienses y alemanes mostraron que los líderes transformadores fueron evaluados como más eficaces que sus contrapartes transaccionales, uno de los estudios más importantes se realizó en la compañía Federal Express, en donde los gerentes quienes según sus seguidores, exhibían más liderazgo transformador fueron evaluados por sus supervisores inmediatos como altos realizadores; se consideran entre otros, a Jack Welch de General Electric y Leslie Wexner de la cadena americana de menudeo The Limited.

---

<sup>19</sup> *Ibidem*

<sup>20</sup> En Robbins, 1999, p. 374, Bernard M. Bass "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision" *Organizational dynamics*, 1990, p. 22.

En comparación con el liderazgo transaccional, la evidencia indica que el liderazgo transformador tiene una correlación más fuerte con tasas de rotación de personal más bajas, una productividad más alta y mayor satisfacción del empleado.

### 2.3 Los líderes y el poder

El poder es algo inherente al ser humano, es lo que nos capacita para valernos por nosotros mismos, es lo que nos hace independientes y autosuficientes. Cuando se priva al ser humano de poder, éste pierde gran parte de su humanidad.

El poder es la capacidad de un líder para influir en las acciones o decisiones de trabajo. En general el liderazgo se refiere al proceso de influir, al poder, por lo que resulta relevante observar como adquieren los líderes su poder.

John French y Bertram Raven<sup>21</sup> desarrollaron en 1959 un análisis de las bases del poder social, e identificaron cinco modalidades del poder, que se detallan a continuación:

- Poder coercitivo

Poder que depende de la aplicación, o la amenaza de aplicación, de sanciones físicas, tales como: infligir dolor; provocar frustración por la restricción del movimiento; o imponer por la fuerza el control de necesidades básicas de carácter fisiológico o de seguridad.

- Poder legítimo

Poder que posee una persona como resultado de su posición en la jerarquía organizacional formal; se le conoce también como autoridad

---

<sup>21</sup> *Op cit* Robbins y Coulter, 2000, p.535.

- Poder de recompensas

Poder que produce beneficios o recompensas positivas.

- Poder del experto

Influencia resultante de la pericia, habilidades especiales o el conocimiento.

- Poder referente

Poder que surge de la identificación con una persona que posee recursos deseables o rasgos personales agradables.

Tal como lo mencioné al principio de esta sección el liderazgo se refiere al poder, al proceso de influencia, que poseen los líderes sobre sus seguidores y la forma en que utilizan ese poder para influir en el comportamiento y el rendimiento de éstos.

Para ser un líder eficaz también se deberá contar y combinar varias bases de poder.

## **2.4 Características del líder**

Del líder se espera que sea el más diligente, el más preparado y que haga de sus conocimientos y de sus habilidades una pasión que debe mejorar constantemente.

Existen variadas características que pueden tener los líderes de hoy, pero casi sin duda alguna, en la actualidad la principal es su capacidad de asimilación y de adaptabilidad a los diferentes cambios que afronte durante su carrera o su trayectoria. A continuación se mencionan algunas otras características del líder<sup>22</sup>:

---

<sup>22</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/emp/51/lider.htm>, 16 de enero 2004.



*Capacidad de acompañamiento.* Un líder debe ser capaz de acompañar los procesos que rodean su entorno de principio a fin, es decir, debe tener la capacidad de compromiso para consigo mismo como para con su grupo. Sin abandonar sus metas.

*Capacidad de aprovechar sus potencialidades.* Un verdadero líder sabe aprovechar sus potencialidades para explotarlas sobre quienes lo rodean en su entorno; un líder debe destacarse, debe sacar provecho de sus potencialidades de tal manera que su capacidad superior sea apreciada o respetada.

*Capacidad de posicionamiento.* Es la persona que siendo consciente de sus habilidades aprende a incorporarse y adentrarse en la población que lo rodea. No se es líder si no se puede estar al frente de un grupo.

*Capacidad de Expresión.* Un líder debe tener una capacidad superior para hacer entender a las personas sus ideas, sus posiciones o sus ideales, debe saber convencer a sus posibles "seguidores".

*Capacidad de entender a quienes dirige.* Es necesario comprender cómo piensan los dirigidos para poder estar un paso adelante de ellos.

*Capacidad de mantener el control.* Un líder, jamás pierde la calma y sabe actuar en situaciones difíciles, además sabe apoyarse en los demás cuando realmente lo necesita.

Sobre la capacidad de adaptabilidad se afirma que los líderes hoy saben mezclar sus diferentes estilos de mando según las situaciones que afrontan, es decir, utilizan las herramientas adecuadas, en los momentos adecuados. Y en este sentido, los líderes hoy exhiben generalmente mezclas de todas sus facetas según los momentos que afrontan.

Para Noel M. Tichy<sup>23</sup> los líderes deben tener las siguientes características, que básicamente van enfocadas a como proceden en sus organizaciones y a su enfoque didáctico:

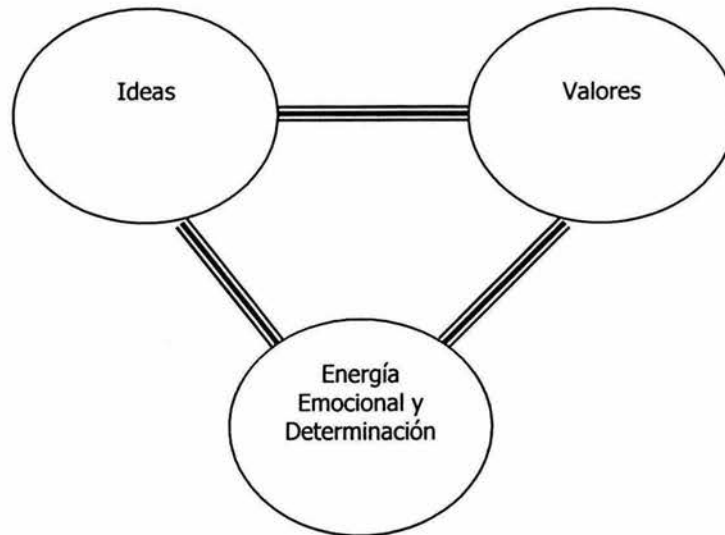
- Los líderes con experiencia son los responsables de la enseñanza. Tienen un enfoque didáctico sobre el manejo y cambio de un negocio, así como sobre el liderazgo. Actúan personalmente como "instructores" y modelos a seguir, comparten sus errores así como sus logros.
- Los líderes están ávidos de aprender. Se apoyan en su pasado y reflexionan acerca de sus experiencias para ofrecer lecciones para el futuro.

Estos líderes tienen:

- Ideas. Tienen claro lo que se requiere para ganar en su mercado y como debe funcionar la compañía. Actualizan sus ideas para adecuarlas al cambio ante las circunstancias y ayudan a otros a desarrollar sus propias ideas.
- Valores. Los líderes y las organizaciones tienen valores sólidos que todo el personal entiende y a los cuales se apega. Los valores sustentan las ideas de negocios, están profundamente arraigados y todos deben rendir cuentas conforme a ellos, incluso en acciones y decisiones diarias que parecen ser intrascendentes.
- Energía. Los líderes no sólo son personas con gran energía sino que también trabajan activamente para crear energía emocional positiva en otros, lo cual obtienen al estructurar la organización para que elimine burocratismos sin sentido, acercarse al personal y estimularlo.
- Determinación. Los líderes exitosos están dispuestos a tomar decisiones difíciles, estimulan y premian a otros que hacen lo mismo.

---

<sup>23</sup> Tichy, 2003, p. 13.

Figura 3. *Enfoque didáctico de un líder*

Fuente: En Tichy, 2003, p. 15.

Tichy señala, que los líderes se comunican y enseñan por medio de relatos de experiencias, en los que personalizan sus puntos de vista e ideas al narrar hechos, que impresionan a los demás. Transmiten su mensaje para que llegue muy hondo y lo hacen mediante palabras y acciones que comprometen y estimulan a sus seguidores.

## 2.5 La confianza y los valores del Líder

Una consideración importante para los líderes consiste en generar credibilidad y confianza. La gente desea seguir a líderes que sean creíbles y en los que pueda confiar.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> *Op cit* Robbins y Coulter, 2000, p. 536.

El componente que predomina en la credibilidad es la honestidad, la cual es un factor absolutamente esencial para el liderazgo, además de ser honestos los líderes creíbles tienen que demostrar que son competentes e inspiradores, deberán de ser capaces de comunicar con eficacia su confianza y entusiasmo. Por lo tanto se juzga la credibilidad de un líder en función de su honestidad, competencia y capacidad de inspirar.

La confianza se define como la creencia en la integridad, moralidad y capacidad de un líder. Quienes confían en su líder están dispuestos a mostrarse vulnerables frente a las acciones del mismo, porque confían en que no abusará de sus derechos e intereses.

En virtud de la importancia que reviste la confianza en relación con el liderazgo, la pregunta sería ¿de qué manera deberían desarrollar la confianza los líderes?, Stephen Robbins<sup>25</sup> presenta las siguientes sugerencias para que los líderes desarrollen la confianza:

- **Practicar la franqueza.** La desconfianza proviene tanto de lo que la gente sabe como de lo que no sabe. La franqueza conduce a la confianza y a la fiabilidad. Mantener informada a la gente, procurar que los criterios sobre los cuales se toman decisiones sean evidentemente claros, explicar las razones de las decisiones, ser sincero hablar de los problemas y divulgar la información pertinente.
- **Ser justo.** Antes de tomar decisiones y proceder a la acción, considerar como percibirán esto los demás, en términos de objetividad y justicia. Conceder crédito a quien lo merezca, tener objetividad e imparcialidad al realizar las evaluaciones

---

<sup>25</sup> Robbins llega a estos conceptos con base en F. Bartolomé "Nobody trust the Boss Completely - Now What?" Harvard Business March-April 1989, y J.K. Butler Jr., "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory" Journal of Management, September 1991.

y prestar atención a las percepciones de la equidad en la distribución de recompensas.

- Expresar sus sentimientos. Los líderes que solo expresan hechos concretos proyectan una imagen fría, distante e indiferente. Compartir los sentimientos, hará que las demás personas vean al líder como una persona real y humana. Será reconocido y respetado.
- Decir la verdad. En virtud de que la honestidad es un factor decisivo para la credibilidad, el líder debe ser percibido como una persona que dice la verdad.
- Demostrar consistencia. Las personas quieren que las cosas sean previsibles. La desconfianza proviene del hecho de no saber qué se puede esperar en una situación dada. El líder debe reflexionar sobre sus propios valores y creencias y dejar que éstos últimos guíen consistentemente sus actos y decisiones.
- Cumplir las promesas. La confianza requiere que la gente crea que el líder es una persona fiable. Cada promesa hecha debe ser una promesa cumplida.
- Mantener la confidencialidad. Si una persona se coloca en una posición vulnerable por el hecho de revelar al líder un asunto confidencial, es preciso que ésta sienta la certidumbre de que el líder no lo divulgará a otras personas ni traicionará su confianza.
- Demostrar competencia. Es necesario ganarse la admiración y respeto de los demás, demostrando la capacidad técnica y profesional. El líder debe prestar especial atención al desarrollo y la práctica de la comunicación eficaz, la negociación y otras habilidades en materia de relaciones personales.

Estar en el puesto de mando, implica poner todo el empeño necesario para que los colaboradores realicen bien el trabajo y se sientan parte integral de la empresa como tal.

El reto en estos tiempos es tratar de ser buenos líderes. Sólo así se logrará que los empleados se esmeren por hacer un trabajo mejor y se genere un clima favorable en la empresa que derive en buenos resultados tanto productivos como organizacionales.

### CAPITULO 3. CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional emerge en los años 60, en un ensayo denominado "El concepto de clima organizacional", Renato Tagiuri<sup>26</sup> señala los siguientes conceptos:

*"La manera en que un individuo lleva a cabo una tarea encomendada depende del tipo de persona que sea, por un lado, y el entorno en el que actúa, por el otro"*

*"El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que (a) esta experimentada por sus miembros (b) influencia el comportamiento, y (c) puede ser descrita en términos de valores de un particular grupo de características (o atributos) de la organización."*

Tagiuri también menciona que el clima organizacional "influye" en el comportamiento de los miembros de una organización. Pero en realidad el clima organizacional es un determinante, no del comportamiento, pero si de la motivación creciente.

El clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

---

<sup>26</sup> En Stringer, 2002, p. 8.



Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional; este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre los principales.

Otra definición de clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo misma y con todo lo que la rodea, además de entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que pueden deberse a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo,

cuando aumenta la motivación se tiene un mejoramiento en el clima organizacional, puesto que hay deseos de trabajar, y cuando disminuye la motivación ocurre el proceso inverso, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

### **3.1 Dimensiones del clima organizacional**

El clima organizacional existe objetivamente en la organización, pero sólo puede ser descrito indirectamente a través de la percepción de sus miembros.

La práctica nos dice que casi todos los aspectos del ambiente de trabajo muy probablemente tendrán alguna influencia en la manera de actuar. La clave radica en darnos cuenta cuales son las dimensiones que realmente cuentan, cuales factores tienen el impacto más importante en la motivación y rendimiento de la gente.

Se ha demostrado que las dimensiones específicas de clima organizacional tienen un previsible impacto en la actitud y la motivación y que puede ser medido y manejado por los responsables del rendimiento organizacional. Litwin y Stringer<sup>27</sup> iniciaron sus investigaciones en la Universidad de Harvard, con cinco estudiantes que trabajaban en áreas diversas, llevando después sus investigaciones a campos más amplios utilizando para sus pruebas a la compañía General Electric, validando más tarde sus

---

<sup>27</sup> Bustos, Miranda, *et al*, Clima organizacional, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>, 16 de febrero 2004, y Moreno, Pereyra, *et al*, Dimensiones del clima organizacional, <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>, 08 de mayo 2004.

investigaciones a través despachos de consultoría como: Boston Consulting Group, Hummana Inc., The Forum Corporation, Harbridge House Inc., Mercer Delta Consulting y McBear & Company., el clima organizacional se puede describir y medir mejor en términos de seis distintas dimensiones: estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso.

1. *La estructura*, refleja el sentido del empleado de ser organizado y de tener una clara definición de su papel y responsabilidades. La estructura es de gran nivel cuando la gente siente que el trabajo de todos esta bien definido. Es baja cuando hay confusión sobre quien hace tal o cual tarea y quien tiene poder de decisión. Aún en las industrias de alta tecnología en las cuales los acuerdos organizacionales horizontales o temporales predominan, un sentido de estructura apropiada tiene un gran impacto en el rendimiento y la motivación de la gente.
2. *Los estándares*, miden el interés para mejorar el rendimiento y el grado de satisfacción que los empleados tienen al hacer un buen trabajo. Altos estándares significa que la gente siempre esta buscando maneras para mejorar el rendimiento. Bajos estándares reflejan las bajas expectativas de rendimiento.
3. *Responsabilidad*, refleja el sentimiento de los empleados de "ser su propio jefe" y no tener que confirmar decisiones con otros. Un sentido de responsabilidad significa que los empleados se sienten con la confianza de resolver problemas por su cuenta. Tener poca responsabilidad indica que el riesgo tomado de nuevos métodos tiende a ser desalentador.
4. *Reconocimiento*, indica el sentimiento de los empleados de ser reconocidos por un trabajo bien hecho. Esta es una medida del énfasis puesto en la

recompensa contra la crítica y el castigo. Los climas organizacionales con alto reconocimiento son caracterizados por un apropiado balance de recompensa y crítica. Bajo reconocimiento significa que el buen trabajo es inconsistentemente premiado.

5. *Apoyo*, refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que prevalece dentro de un equipo de trabajo. Cuando hay apoyo los empleados sienten que ellos son parte de un equipo que funciona bien y que obtienen ayuda (especialmente del jefe) si lo necesitan. Cuando hay falta de apoyo, los empleados se sienten solos. Esta dimensión del clima organizacional se ha convertido en algo realmente importante para los modelos de negocios de hoy en día en los cuales los recursos son severamente contraídos y una gran confianza es puesta en el equipo de trabajo.
6. *Compromiso*, muestra el sentido de orgullo de los empleados al pertenecer a la organización y el grado de compromiso con las metas de la empresa. Un sentimiento fuerte, el compromiso es asociado con altos niveles de lealtad personal. Un bajo nivel de compromiso significa que los empleados se sienten apáticos con la organización y sus metas.

### **3.2 Determinantes del clima organizacional**

El clima organizacional no es algo que sucede, es algo que se produce; y cuanto más se conozca acerca de las causantes del clima, se estará mejor capacitado para manejar exitosamente el mejoramiento de la actuación dentro de la organización. ¿Pero qué es lo que causa exactamente el clima organizacional? Las investigaciones y

experiencias de Robert Stringer<sup>28</sup> identifican 5 importantes factores del clima organizacional, mismos que se muestran en la figura 4.

Es importante pensar en ellos para identificar las causas que están bajo el control (directo o indirecto) del líder de una organización y cuales están fuera de su control. Esta distinción ayudará a los líderes a enfocar sus energías. Al mismo tiempo, necesitarán estar conscientes sobre los factores que causan el clima en sus organizaciones, aun cuando ellos no puedan controlar esos factores.

Los primeros tres factores son *controlables*, y los dos restantes no lo son:

- *Prácticas de liderazgo.* La mayoría de los estudios han mostrado que un factor determinante del clima de una organización es el comportamiento que muestran día a día sus líderes. El administrador de un equipo de trabajo tiene una poderosa influencia en las expectativas de sus miembros. Los administradores comúnmente controlan las recompensas, establecen reglas y estructuras de trabajo, hacen cumplir los estándares de rendimiento y establecen reglas informales en su lugar de trabajo. Usualmente la manera más rápida de cambiar el clima de la organización es cambiar la manera en la que el administrador realiza su función.
- *Acuerdos organizacionales.* Es el segundo factor más influyente en el clima organizacional. Es el aspecto formal de la organización, incluye el diseño de las tareas y trabajos, el sistema de recompensas, las políticas y procedimientos, y la localización física de la gente en la organización. Es claro que estos factores influyen en el tono del lugar de trabajo y que esto crea fuertes barreras o incentivos para el comportamiento del empleado. Los acuerdos formales organizacionales, usualmente determinan el flujo de la información así como

---

<sup>28</sup> *Op cit* Stringer, 2002, p. 12.

también las percepciones de oportunidades de progreso, y todo esto afecta el clima.

- *Estrategia.* Una estrategia organizacional puede tener un impacto profundo en el clima organizacional y puede influir en la manera cómo los empleados se sienten sobre oportunidades de éxito, recompensas, obstáculos para el éxito, y la fuente de satisfacción. Si una corporación ha escogido una estrategia de agresivo y orientado crecimiento, por ejemplo, y ha comunicado exitosamente esta estrategia a la gente, el clima de la organización comenzará, conforme el tiempo, a reflejar las prioridades estratégicas. Estándares y responsabilidad tienen probabilidades de ser altos en este caso. La ausencia de una estrategia claramente articulada también tiene implicaciones para el clima de la organización. Usualmente, niveles bajos de estructura y compromiso –qué significa que hay confusión sobre quien hace tal o cual tarea y quién tiene el poder de decisión– son los indicadores de medida de una guía de estrategias no claras de administración.
- *Ambiente externo.* El ambiente externo en el cual una organización compite usualmente juega un papel importante en determinar el clima organizacional. Los factores como la regulación del gobierno, condiciones económicas, fuerzas de la industria competitiva, y la tecnología cambiante crea presión en las organizaciones y sus administradores. Todas estas fuerzas externas se manifiestan en diferentes perfiles de clima que pueden ser medidos.
- *Fuerzas históricas.* La historia de una organización tiene un impacto fuerte en su clima. La expectativa de la gente en relación con futuras recompensas, sanciones y otras consecuencias son comúnmente una reflexión de lo que piensan ocurrió antes. Es difícil desarrollar una lista exhaustiva de las fuerzas históricas, sin embargo mencionaré cuatro de las que parecen ser



consistentemente relevantes de acuerdo a Litwin y Stringer y que se mencionan en su estudio *Motivation and organizational climate*<sup>29</sup>: (i) percepciones de cómo las crisis fueron tratadas, (ii) tradiciones relacionadas con recompensas por rendimiento (especialmente ascensos o separaciones ejecutivas), (iii) la memoria de la organización de líderes pasados y, (iv) el modelo de inversiones en negocios, esto es, la historia de asignación de recursos.

Estas cinco variables, no sólo determinan un clima organizacional, también tienen que ver con las prácticas día con día de los líderes de la organización. Esto es afortunado porque, aunque es imposible cambiar el ambiente externo o las fuerzas históricas, y es difícil y requiere de inversión de tiempo para cambiar las estrategias y modificar todos los acuerdos formales organizacionales, un líder puede cambiar sus propias prácticas de liderazgo.

De todos los factores que determinan el clima, el más importante es la práctica de los líderes de las organizaciones. Diferentes climas organizacionales despiertan diferentes tipos de motivación y estimulan diferentes tipos de comportamiento. De este modo, cambiando el manejo de la organización se puede cambiar el clima organizacional y con esto se logrará cambiar la dirección de la energía de la gente, lo cual se verá reflejado con un profundo impacto en el rendimiento de la organización.

---

<sup>29</sup>Litwin y Stringer, *Motivation and organizational climate*, <http://www.getcited.org/pub/101265170>, 13 de Mayo 2004 y Bicalani, *Clima organizzativo*, [http://www.psyjob.it/clima\\_organizzativo.htm#il%20concetto%20di%20clima](http://www.psyjob.it/clima_organizzativo.htm#il%20concetto%20di%20clima), 16 de Mayo 2004.



Figura 4. *Determinantes del clima organizacional*

Fuente: En Stringer, 2002, p. 83.

### 3.3 Relación entre clima organizacional y cultura organizacional

El concepto de clima organizacional ha sido usualmente confundido con el tema cultura organizacional. Los dos son muy diferentes, la cultura enfatiza los supuestos no hablados que sustentan una organización, es el conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y les permiten percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional; mientras que el clima organizacional se enfoca en las más accesibles percepciones de la organización, especialmente cómo despiertan la motivación e impactan en el rendimiento.

El clima organizacional es sumamente complejo, y por eso el cambio parece desalentadoramente lento. De forma pragmática miramos el problema desde un

ángulo diferente. El punto no es cambiar la cultura sino los resultados. Más específicamente, el punto es enfocarse en aquellos aspectos de la cultura que impactan más directamente el tipo de resultados que queremos mejorar. Podemos hacer esto trabajando con el clima organizacional, un conjunto de variables más firmemente enfocado dentro de la desordenada realidad de la cultura organizacional. Se sabe por los estudios previos que el clima organizacional es manejable y de ese modo, variable, solo es necesario, saber cómo. El tipo de clima organizacional correcto puede elevar los resultados y los niveles de energía y de motivación.

En lo que respecta a los componentes de la cultura, Robert Stringer<sup>30</sup> basado en investigaciones previas de Edward Schein (1985), lleva sus propias investigaciones a compañías del nivel de Dell Computer, Norstrom's, IBM, McKinsey Consulting, Cisco System, Colgate-Palmolive Co., de los que desprende los siguientes cinco componentes: valores, confianza, mitos, tradiciones y normas.

- *Valores.* Es la manera en la cual los empleados evalúan o calculan ciertos rasgos, cualidades, actividades o comportamientos como buenos o malos, como productivos o como desperdicio.
- *Confianza.* Aunque frecuentemente inexpresado, refleja el entendimiento de la gente de la manera en que la organización trabaja y las probables consecuencias de las acciones que ellos toman. En algunas organizaciones la gente aboga por las ideas de nuevos productos en la creencia de que la innovación es la manera de seguir adelante. En otras organizaciones, la gente enfatiza el análisis cuantitativo en la creencia de que controlando los riesgos es la manera de seguir adelante. Estas creencias, generalmente sostenidas raramente se basan en una clara declaración de valores; más aún, se sostienen en los modelos que ofrecen las carreras de ejecutivos exitosos y no exitosos a través de los años.

---

<sup>30</sup> *Op cit* Stringer, 2002, p. 16.

- *Mitos.* Son las historias o leyendas que persisten sobre una organización y sus líderes, reforzando los valores y creencias principales. Tales historias no son piezas de información trivial; son parte de un cuerpo de pistas o señales que transmite la cultura a los nuevos miembros de la organización y refuerza esa cultura para miembros existentes.
- *Tradiciones.* Son eventos repetitivamente significantes en una organización, incluyendo los rituales de comidas de bienvenida, celebración de ascensos, premios especiales, fiestas de jubilación, y cenas de 50 aniversario. Estos eventos inyectan lo predecible dentro del ambiente organizacional y son medios básicos de valores culturales perpetuos, si el ejercicio de honor, el progreso o un especial logro es tenido en gran estima por la organización.
- *Normas.* Son las reglas informales que existen en las organizaciones en relación a la vestimenta, hábitos de trabajo, horas de trabajo, y códigos implícitos de comportamiento personal.

La figura 5 resume la manera en que el clima organizacional y la cultura organizacional encajan dentro del modelo del desempeño organizacional. El problema es que la cultura es demasiado grande para ser manejada en el sentido normal. Hay muchas variables, muchas cosas a las cuales prestarles atención. Las consecuencias conductuales de la cultura organizacional son más tangibles y observables que la cultura misma. Como resultado, los ejecutivos, quienes están tratando de cambiar la dirección de una organización –y saben que necesitan cambiar el comportamiento de los gerentes– estarán frustrados y desanimados si enfocan mucha atención en modificar o crear nuevos valores, creencias, normas, etc. Lo que se requiere es una tarea más manejable pero que afecte todas las variables culturales importantes.

Figura 5. *Modelo de desempeño organizacional*



Fuente: En Stringer, 2002, p. 18.

### **3.4 Importancia de diferenciar cultura organizacional de clima organizacional**

En el nivel práctico, cultura y clima como descripciones organizacionales están en crecimiento. Más y más los administradores en la generalidad de las organizaciones están hablando sobre cambiar sus culturas, crear nuevas culturas, viendo los impactos de sus culturas o preservando las mismas<sup>31</sup>. Cuando se examinan estos conceptos, más bien nos referimos al clima organizacional.

Cultura, en el lenguaje popular administrativo, usualmente se refiere a como la gente se siente con la organización, el sistema de autoridad, y el grado de participación y responsabilidad como empleado, todo lo que se refiere más a clima organizacional que a cultura organizacional.

Mucha de la confusión sobre el impacto de la cultura puede ser reducida si se tuviera más claro lo siguiente:

- a) Si estamos o no tratando de cambiar el clima de la organización y,
- b) Cómo la cultura de la organización podría ayudar o inhibir ese proceso de cambio.

Crear un clima de equipo de trabajo con actitud abierta es una meta en común hoy en día, entendiéndose por actitud abierta la disposición de ánimo manifestada exteriormente dispuesta a aceptar cualquier propuesta o cambio, pero es rara la compañía que descubre como las conjeturas culturales sobre individualismo, sobre prerrogativas administrativas, y sobre el respeto por la autoridad basada en éxitos

---

<sup>31</sup> Ashkanasy, Wilderom, *et al*, 2000, p. xxiii.

pasados podrían hacer un equipo de trabajo con actitud abierta virtualmente imposible.

El punto es, que la compañía se de cuenta que la cultura esta envuelta en el sistema de recompensa y es en este nivel que las cosas tienen que ser examinadas y, si es necesario, cambiarlas.

La segunda razón para enfatizar esta distinción es empírica. Parece obvio que las organizaciones tienen climas que las personas sienten inmediatamente al entrar a ellas. El clima esta envuelto en la apariencia física del lugar, de la emotividad que se percibe por los empleados, la experiencia de los visitantes o nuevos empleados cuando entran, y otros detalles como las cosas que se pueden ver, escuchar y sentir.

Es igualmente obvio que el clima no se explica a sí mismo. Se necesitan otras variables para explicar porque cada organización tiene un clima organizacional diferente. La resolución de esto es definir clima organizacional como un artefacto cultural resultado de valores adoptados y compartidos con suposiciones tácitas. Para entender completamente el clima de una organización, es necesario examinar los valores y las suposiciones. En otras palabras, entender lo que pasa en las organizaciones y por qué ocurre así. Si clima y cultura organizacional, son definidos cada uno cuidadosamente, entonces se convierten en dos bloques de descripciones y análisis organizacionales.

En contraste a la cultura organizacional, la más amplia y menos tangible influencia organizacional o comportamiento directivo, el clima organizacional ofrece más claramente definible y medible un vehículo para evaluar y cambiar el comportamiento en el lugar de trabajo. El acto de medirlo lo hace más real, más tangible, y por eso más manejable. Estudios sobre análisis del clima crean un perfil del clima basados en la fuerza relativa de cada una de sus seis dimensiones. El perfil del clima permite a

una compañía evaluar no sólo el clima general, también el de varios departamentos o divisiones. El estudio da a la compañía un lenguaje de manejo para la cultura corporativa. El clima, otra vez, es más manejable que la cultura. Por eso, una manera de cambiar la cultura corporativa es enfocarse en cambiar el clima organizacional.

Para que la cultura o el clima funcionen, se necesita mirar detenidamente dentro de lo que hace andar a la organización: *Motivación*. La motivación es la energía fundamental para hacer algo. Los líderes en las organizaciones necesitan guiar la motivación de sus miembros en la dirección que atiende las necesidades de la organización, sin menoscabo de los individuos.



## **CAPITULO 4. MOTIVACION: ¿QUE ES LO QUE MUEVE A LA GENTE?**

Estimular y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y de las más desafiantes que realizan los gerentes. El simple hecho de que uno se sienta motivado por pertenecer a un equipo de trabajo cohesivo no basta para suponer que todos los demás sientan lo mismo. Los gerentes eficaces, interesados en que sus empleados desarrollen un esfuerzo máximo e interesados en tener un clima organizacional apto en sus organizaciones, reconocen la necesidad de adaptar sus prácticas de estimulación para satisfacer las necesidades y deseos específicos de esos empleados<sup>32</sup>.

### **4.1 Surgimiento y desarrollo del concepto de motivación**

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Frederick Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después estimulaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; entre más producían los trabajadores, más ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser estimulados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

---

<sup>32</sup> *Op cit* Robbins y Coulter, 2000, p. 483.

El llamado modelo de las relaciones humanas se liga a Elton Mayo y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuían el interés, mientras que los contactos sociales servían para crearlo y sostenerlo. Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

En el llamado modelo de los recursos humanos, abanderado por Douglas McGregor; sus legados se enmarcan en las Teorías X y Y. Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la "superación personal" de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones.

Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer "al instante". Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales. McGregor presentó otro ángulo del concepto de la "persona compleja" en las que distinguió dos teorías básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo:

Teoría X. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano.

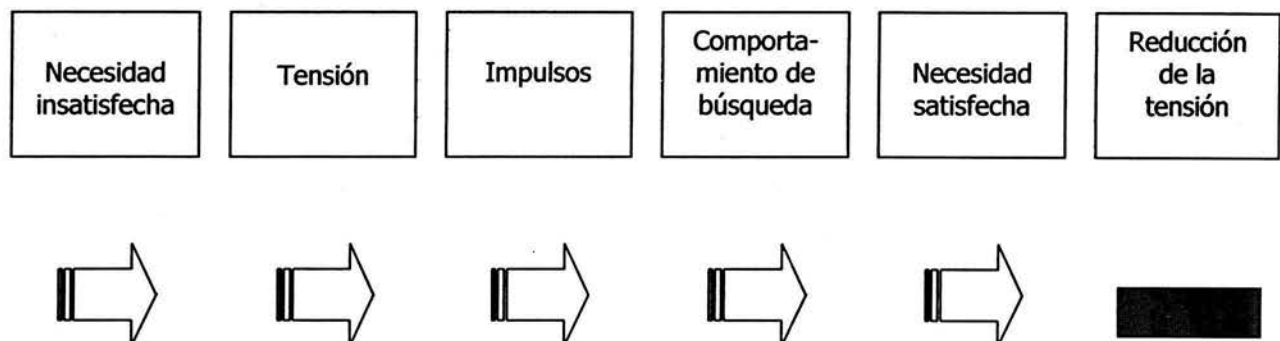
Teoría Y. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana.

Para Stephen Robbins la motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual, el proceso propuesto por Robbins se muestra en la figura 6.

Para Gary Dessler la motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no existe alguna guía ni métodos universales para motivar a la gente.

La necesidad es un estado interno que nos induce a sentir que ciertos resultados son atractivos. Una necesidad insatisfecha crea un estado de tensión que estimula impulsos dentro de un individuo. Esos impulsos generan un comportamiento dirigido a la búsqueda de determinantes metas que, si se logran, podrán satisfacer la necesidad y reducir la tensión. Por lo que se puede decir que los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión y para aliviarla desarrollan un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, más alto será el nivel de esfuerzo. Cuando su esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce.

Figura 6. *El proceso de motivación*



Fuente: En Robbins y Coulter, 2000, p. 484.

Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se puede decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas.

David McClelland ha propuesto la teoría de las tres necesidades, es decir, sostiene que en las situaciones de trabajo existen tres necesidades principales, que explican la motivación actual del empleado. Los tres motivos o las tres necesidades se miden utilizando un test proyectivo, en el cual la persona examinada reacciona ante una serie de imágenes, cada imagen se presenta brevemente al sujeto y éste escribe un relato basado en ella. A continuación, intérpretes capacitados determinan los niveles de necesidades que McClelland propone a partir de los relatos que éste haya escrito.

Los principios básicos del planteamiento de David McClelland acerca de la motivación son:

- Todos los adultos tienen ciertos motivos, necesidades o fuentes de energía que proveen una reserva de energía potencial.
- El que ésta energía potencial se actualice o no, o encuentre un camino hacia el trabajo o comportamiento útil o no, depende de las situaciones específicas en las que la persona se encuentra.
- Ciertas características de cada situación incitan o despiertan diferentes motivos o fuentes de energía.
- Al cambiar la naturaleza del entorno de la persona se pueden estimular diferentes tipos de motivación; esto es debido a que diferentes señales despiertan diferentes motivos, necesidades o fuentes de energía.

- Debido a que cada tipo de motivación está dirigido a satisfacer un tipo diferente de necesidad, la dirección y persistencia del comportamiento humano cambia con la motivación.

En otras palabras, todos los adultos llevan con ellos la energía potencial para comportarse en una diversidad de maneras. El que se comporten o no de estas maneras depende de: los tipos de motivos o necesidades que tiene una persona y las características u oportunidades presentadas por el entorno. Es el entorno –o clima organizacional– el que determina cuales motivos serán despertados y cuales necesidades pueden ser satisfechas más rápidamente.

Se acepta el hecho de que las personas tienen cientos, quizá miles, de necesidades o deseos. Quieren o desean muchas cosas. Existen deseos “positivos” por los que la gente lucha. Y existen deseos “negativos” que las personas desearían que desaparecieran.

Resulta que, aunque los dos tipos de deseos pueden ser igual de fuertes en las personas, los deseos positivos que son la clave en el liderazgo efectivo. La motivación positiva, tiene que ver con personas luchando por obtener un resultado o meta positiva. Los líderes que aprenden a despertar y atraer la motivación positiva pueden predecir con confianza la persistencia y dirección del comportamiento de las personas una vez que hayan entendido la meta que se busca alcanzar.

La motivación negativa es diferente, tiene que ver con evitar algo, no con obtener algo. Cuando los líderes se basan en la motivación negativa, están intentando influir en el comportamiento mediante la manipulación de lo que las personas desean evitar. La persistencia y dirección del comportamiento son frecuentemente imposibles de predecir o controlar porque, cuando la meta es evitar algo, normalmente existen numerosas maneras para que una persona lo haga.

Las estrategias de liderazgo que se basan en motivación negativa son inherentemente improductivas. Los incentivos positivos son siempre mejores herramientas motivacionales que los castigos negativos. Una persona puede evitar un castigo haciendo lo que el líder quiere o haciendo algo totalmente diferente.

## **4.2 Motivación intrínseca**

Muchos deseos no son de naturaleza material. En otras palabras, no están dirigidos hacia obtener algo como el dinero sino que son intrínsecos, esto es, que se satisfacen al ocuparse en cierto tipo de actividades. Aquí las recompensas externas o materiales no son importantes; la actividad genera satisfacción intrínseca. Por lo tanto, el comportamiento puede ser una recompensa en sí mismo. Las recompensas extrínsecas desalientan el desempeño, y persuasivamente argumenta por mayor dependencia en motivación intrínseca.

Si la fuente de la satisfacción de una persona está "dentro" de la persona y proviene de ocuparse en actividades en lugar de estar "afuera", ¿cómo podemos ver con precisión lo que motiva a una persona? ¿cómo sabemos lo que impulsa a esa persona?, ¿lo que empuja a esa persona a la acción? Es mucho más fácil analizar y manejar la motivación extrínseca. Manipulamos las recompensas materiales –las cosas que están "afuera" de la persona– y observamos a las personas luchar energéticamente por conseguir esas recompensas.

La estructura de McClelland se centra en tres motivos intrínsecos que son factores determinantes del comportamiento relacionado con el trabajo.

*Necesidad de logro* (nAch, por sus siglas en inglés, need for achievement). Impulso de sobresalir, de superarse en relación con un conjunto de estándares, de esforzarse por tener éxito.

*Necesidad de afiliación* (nAff, por sus siglas en inglés, need for affiliation). Deseo de ser amigable y cultivar relaciones personales estrechas.

*Necesidad de poder* (nPow, por sus siglas en inglés, need for power). Necesidad de hacer que otras personas se comporten de una manera en que no se comportarían en otras condiciones.

Estas tres amplias categorías de deseos positivos e intrínsecos están asociadas con sentimientos de satisfacción derivados de determinado tipo de actividades.

- Necesidad de Logro

Las personas con una alta necesidad de logro son fáciles de identificar. Son competitivas. Parecen estar siempre trabajando hacia el logro de una meta. No solamente piensan y hablan acerca de ganar, sino que también se centran en *cómo* ganar. Estas personas buscan y disfrutan trabajos que son de carácter emprendedor:

*Los grandes realizadores tratan de hacer las cosas mejor que alguien más.* Les encantan las situaciones en donde pueden probarse a sí mismos haciendo las cosas mejor que otros. El ganar los hace sentir bien. Obtienen satisfacción al tener éxito en una tarea que otros no pueden realizar. Los grandes realizadores son personas muy competitivas.



*Los grandes realizadores intentan llegar a sobrepasar un estándar de excelencia autoimpuesto.* A menudo este estándar no involucra competir con otros. Es una percepción personal de lo que es el desempeño de alta calidad. Es un estándar de excelencia interno. Las situaciones en las que se imponen metas o estándares a grandes realizadores pueden o no estimular su nAch.

*A los grandes realizadores les gustan las situaciones en las que pueden tomar la responsabilidad personal de sus acciones y de los resultados de sus acciones.* De esa manera, pueden culpar sólo a ellos mismos y sólo ellos pueden recibir el mérito. Las personas con alto nAch no son jugadores, ellos no quieren que el resultado de sus acciones dependa de la suerte o de factores que estén fuera de su control. Se sienten especialmente satisfechos, no sólo por ganar, sino por ganar con su propio esfuerzo. Los grandes realizadores no siempre se desempeñan bien como parte de un equipo, a menudo son solitarios. El éxito del equipo satisface los motivos de consecución cuando las contribuciones individuales pueden identificarse claramente.

*Los grandes realizadores asumen riesgos calculados.* Se requiere de cierto grado de dificultad si la situación ha de despertar el motivo de consecución o logro. Si la tarea es demasiado sencilla, los grandes realizadores no percibirán una sensación de logro. Si es demasiado difícil, atribuirán el éxito a la suerte o buena fortuna.

*Los grandes realizadores buscan realizar una contribución única.* Quieren estar involucrados en la realización de algo más que una tarea ordinaria. Se sienten atraídos por trabajos y situaciones en las que pueden aplicar métodos o planteamientos únicos para la realización del trabajo. Son innovadores.

*Los grandes realizadores establecen metas a largo plazo y desarrollan planes para superar obstáculos personales y del entorno que impidan su consecución.* Los grandes realizadores planean cuidadosamente el futuro intentando anticipar cualquier

barrera que evite la consecución de sus metas. Esto hace que la realización de la meta sea más satisfactoria para ellos.

*A los grandes realizadores les encanta la retroalimentación concreta.* Los grandes realizadores siempre quieren saber que tan bien están haciendo las cosas. Las cifras de ventas, cifras de producción, cifras de ganancias, calificaciones, medición objetiva de desempeño, cualquiera de éstas será suficiente.

- Necesidad de Afiliación

Las personas que pasan su tiempo pensando en desarrollar relaciones cálidas y amistosas tienen una alta necesidad de afiliación. Estas personas se concentran en restaurar relaciones que han sido rotas, consolar o ayudar a alguien, o participar en tertulias, reuniones y fiestas.

*Los grandes afiliadores se esfuerzan por ser parte de un grupo o equipo.* Ellos buscan situaciones que les permitan estar con otros.

*Los grandes afiliadores obtienen su mayor satisfacción en ser queridos y aceptados.* Las personas con una gran necesidad de afiliación son incorporadores. Piensan en, se preocupan por y actúan para establecer, restaurar o mantener relaciones cercanas, cálidas y amistosas con otras personas. Debido a su nAff, tienden a poner más atención a los sentimientos de otros.

*Los grandes afiliadores buscan mantener relaciones interpersonales positivas.* Son casos ambulantes para estudio sobre ansiedad de separación. Odian estar solos y tienen miedo a ser rechazados. Se involucrarán en las actividades más competitivas si al hacerlo se acercarán más a la gente con la que quieren estar.

*Los grandes afiliadores odian los conflictos y evitan las situaciones conflictivas.* Obtienen una gran satisfacción de las relaciones interpersonales positivas, así es que harán casi cualquier cosa para mantener lo positivo y eliminar lo negativo.

*Los grandes afiliadores mantienen redes interpersonales robustas.* Ellos hablan mucho con otras personas. Aprenden sobre otras personas más rápido y trabajan duro para mantener sus conexiones con otros. Están motivados para mantener a otros informados, construir puentes hacia otros y preservar y enderezar el espíritu de cooperación del grupo o equipo.

- Necesidad de Poder

La necesidad de poder es un importante factor determinante de la efectividad de liderazgo. Estas son personas que pasan su tiempo pensando como pueden usar su influencia sobre otros para ganar una discusión, para cambiar el comportamiento de otra persona o para ganar mayor autoridad o estatus.

*Las personas con alta necesidad de poder normalmente tratan de influenciar a otros directamente haciendo sugerencias, dando sus opiniones y evaluaciones o tratando de convencer a otros de cambiar sus puntos de vista o acciones.* Son contundentes, argumentativos e incluso tienden a presionar constantemente. Dependiendo de sus habilidades sociales pueden también ser mandones, autócratas dominantes o líderes inspiradores. ¿Qué es lo que impulsa a esta gente? ¿qué tipo de situaciones estimula el nPow y da a aquellos con alta necesidad de poder una satisfacción intrínseca?

*Las personas con altas necesidades de poder se preocupan por influir en otros por medio de acciones poderosas.* Estas acciones expresan en sí mismas la preocupación de la persona por el poder.

*Las personas con alta necesidad de poder se esfuerzan por despertar fuertes emociones positivas o negativas en otros.* Cuando la gente alrededor de ellos reacciona con emoción (ya sea miedo, presión, placer, asombro, enojo u ofensa), el motivo de poder se satisface.

*Las personas con alta necesidad de poder están interesadas en adquirir una reputación o posición.* Las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por las evaluaciones públicas. Buscan prestigio. Se preocupan mucho por lo que otros ven o piensan de su poder. Las personas con alta necesidad de poder son escaladores sociales. Son adquirentes, especialmente en lo que se refiere a aquellos símbolos que asociamos con el éxito, estatus e importancia. Su motivo de poder se satisface mejor cuando otros pueden afirmar su poder, su posición social, su gran estatus o su reputación.

*A las personas con alta necesidad de poder les gusta tener el control de las situaciones.* El motivo de poder es totalmente acerca de control e influencia. Las personas con un alto nPow, por lo tanto, buscarán trabajos o papeles en los que puedan obtener y ejercer control sobre otros.

Por último, es importante señalar que la teoría de David McClelland describe a la motivación como algo mucho más allá que la función de lo que "tú eres". Los motivos básicos de las personas por lograr afiliarse o tener poder se establecen temprano en la vida y son mayormente una función de la exposición de una persona a la socialización y a las prácticas de educación, pero la motivación demostrada difiere de una situación a otra.

La motivación humana varía en respuesta a las situaciones. En otras palabras, diferentes entornos, o climas organizacionales, pueden provocar diferentes tipos de motivación.

Como líderes, deseamos y debemos conocer el perfil del motivo de una persona y por supuesto determinar cuál de los tres motivos es el más fuerte o más débil en una persona. Pero es mucho más importante saber cómo provocar los diferentes motivos. Todos tienen un poco de cada motivo en su personalidad.

## **Capítulo 5. EL FUTURO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO: MEDICIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.**

Las dimensiones que se han utilizado para describir el clima organizacional sin duda cambiarán debido al comportamiento inter-funcional y al comportamiento inter-fronteras, debido a esto las organizaciones del futuro serán más horizontales y las mediciones del clima organizacional y las técnicas de manejo tendrán que evolucionar para permanecer relevantes en dichas estructuras horizontales. El futuro del diagnóstico y del manejo del clima organizacional requerirá de administradores con herramientas que involucren un mayor nivel de rapidez, tecnología y un diagnóstico específico de la organización a la medida.

Debido a la influencia que tiene el líder en el clima organizacional, hacer que la gente aprenda acerca de sus prácticas de liderazgo requiere más que mostrarles datos e interpretaciones.

Comunicar información acerca de prácticas de liderazgo o datos de clima organizacional puede ciertamente hacerse en línea, pero el compromiso de cambiar y de convertir buenas intenciones en acciones reales requiere más que sólo tener la información. Es fundamentalmente un proceso de reto y confrontación que empuje al líder a reexaminar actitudes y alterar comportamientos. En el futuro del liderazgo y del clima organizacional tendrá un papel importante el desarrollo de los métodos de medición y la retroalimentación que reciba el líder y la manera en que este utilice la información para liderar a su equipo de trabajo.

El enfoque que se da al liderazgo en este proyecto, se basa en una interrelación. Lo que el jefe de un grupo de trabajo hace es el factor determinante del clima

organizacional. El comportamiento del jefe impulsa o propicia el clima organizacional, lo que despierta la motivación, que impulsa al individuo para mejorar su desempeño. Robert Stringer<sup>33</sup>, sugiere que el esquema para entender a las organizaciones con respecto al liderazgo y el clima organizacional es el siguiente:



Las investigaciones presentadas en capítulos anteriores, nos permiten entender el liderazgo efectivo. No se pretende llegar a una definición única de liderazgo, porque no respondería a todos los cambios que suceden en el tiempo, sin embargo hay aspectos específicos que los líderes pueden aprender a hacer para mejorar el clima organizacional, la motivación y por consiguiente el desempeño en las organizaciones.

Habría que tener muy presente que el comportamiento de un jefe –su forma cotidiana de ejercer el liderazgo– es el factor determinante de más impacto en el clima organizacional. Las razones en las que se apoyan estas afirmaciones son:

- a. El liderazgo se permea a través de una organización. Los otros factores determinantes del clima organizacional, como la estrategia, son comunicados a los miembros de la organización a través de palabras y actuación del jefe del grupo de trabajo. Son presentados como una expresión del liderazgo.
- b. El liderazgo es el factor determinante del clima organizacional que es más fácil de cambiar, o al menos trabajar en él. Por lo que los cambios en el clima organizacional, y a su vez en el desempeño son más fáciles de lograr al cambiar la forma de ejercer el liderazgo.

<sup>33</sup> *Op cit* Stringer, 2002, p. 100.



El liderazgo en el futuro continuará significando estimular estratégicamente y dirigir el desempeño organizacional. Continuará siendo diferenciado de la dirección.

Robert Stringer<sup>34</sup> considera que tres puntos se convertirán en una parte cada vez más importante en los estudios acerca de liderazgo: (i) el líder como facilitador, (ii) las mujeres como líderes y (iii) el precio emocional que los futuros líderes deben necesariamente pagar para tener éxito, analicemos cada uno:

*El líder como facilitador.* Una de las razones por las que el líder del futuro será un facilitador, es porque en las organizaciones se tomarán cada vez más decisiones para unir a la gente, uniendo ideas e información y moviéndose hacia algún tipo de consenso. Este estilo de liderazgo es totalmente consistente con las expectativas de los trabajadores, y con la evolución de la necesidad de poder hacia una forma mucho más socializada y menos egoísta.

Otra de las razones es que con el conocimiento cada vez más especializado requerido para terminar cualquier tarea asignada es poco probable que un solo líder sepa lo suficiente para tomar la mejor decisión.

*La Mujeres como Líderes.* Más y más mujeres se mueven hacia posiciones de liderazgo y los estudios que se realizan muestran que ellas aportan nuevos grupos de competencias a la tarea de liderazgo. En un artículo publicado en la revista *Business Week* y retomado por Robert Stringer<sup>35</sup> se menciona que con base en las evaluaciones de desempeño de directivos senior, se identificaron cuatro áreas de habilidades en las que las mujeres se desempeñan mejor que sus contrapartes masculinas:

---

<sup>34</sup> *Ibid*, p. 220.

<sup>35</sup> *Ibidem*.

- Estimular a otros
- Fomentar la comunicación
- Producir trabajo de alta calidad
- Escuchar a otros

En dos áreas los hombres obtuvieron calificaciones más altas:

- Planeación estratégica
- Análisis de situaciones

Stringer<sup>36</sup> comenta que realizó tres estudios a diferentes compañías revelando lo siguiente:

En la primera compañía, se realizó una retroalimentación en 1995, la cual reveló que los *subordinados* califican a hombres y mujeres como líderes igualmente fuertes, pero las mujeres tienen dos fortalezas distintivas:

- Son más abiertas y cándidas y confrontan el conflicto más directamente.
- Son percibidas como guías más fuertes y mejores al dar retroalimentación.

Las mujeres, de acuerdo a los subordinados, también tienen debilidades claras:

- Las metas que establecen las mujeres no son tan desafiantes como las metas que establecen los hombres.
- Son menos analíticas y no están tan bien informadas acerca de las realidades del mercado como sus contrapartes masculinas.
- Tienen más problemas en "soltar" y en fomentar la innovación.

---

<sup>36</sup> *Ibid* p. 221.

Los compañeros califican a sus colegas mujeres como más "francas" y más dispuestas a "no dar su brazo a torcer" pero más débiles al comunicar una visión excitante y en conocer la industria, el mercado y el negocio en general. Los jefes califican a los hombres más alto en general, y la única práctica en la que las mujeres califican más alto es en "reconocer sus errores y limitaciones", un dato que dice mucho acerca tanto de los hombres como de las mujeres.

En la segunda investigación, también en 1995, arrojó conclusiones similares, excepto que, en general, las mujeres calificaron un poco más alto que los hombres. Las mujeres eran mejores en prácticas que involucraban guiar y otras formas de desempeño gerencial, como confrontar conflictos, comunicar visiones de desempeño, ofrecer retroalimentación y demostrar interés personal. Los hombres tuvieron calificaciones mucho más altas en "esperar que la gente corrija sus propios errores" y fueron percibidos como mejores que las mujeres en ser no defensivos, dar poder a la gente en niveles más bajos y demostrar un conocimiento más amplio acerca de la industria y el mercado. En otras palabras, a las mujeres les fue mejor en las "prácticas de gente".

En una tercera investigación, realizada en 1996, se generaron resultados similares. Las mujeres, muchas de las cuales trabajaban en recursos humanos, eran más fuertes que los hombres en las "prácticas de gente" que involucraban guiar y dar retroalimentación, dar apoyo y reconocer en vez de criticar. Los hombres calificaron mejor en prácticas enfocadas al análisis, como estar al día en los cambios de la industria y el mercado, entender los puntos de ventaja del negocio y de la competencia y fomentar la innovación.

Stringer concluye al respecto, a las mujeres les interesan las relaciones, mientras que a los hombres les interesa establecer y reconfirmar su estatus y control situacional. Las organizaciones en el futuro generarán más y mejores resultados si sus líderes

tienen habilidades para el manejo de las relaciones, esto significa tener más mujeres como líderes. Las mujeres son superiores en lo que se refiere a liderazgo facilitador, es más probable que ellas puedan navegar exitosamente a través de la organización del mañana y están mejor preparadas para ser líderes de estas organizaciones; y los climas organizacionales que estas mujeres líderes crearán serán probablemente ricos en reconocimiento, apoyo y compromiso.

*El precio emocional del buen liderazgo.* El liderazgo en el futuro será más demandante psicológicamente, los líderes serán sensibles al impacto emocional de sus acciones, incluyendo impactos negativos. Cuando alguien trabaja en un lugar y tiene poco apoyo y más críticas que reconocimiento y poca responsabilidad individual, el resentimiento, culpa y enojo que provoca puede ciertamente causar un brote de comportamiento violento o auto destructivo. Conociendo estos hechos, los líderes del futuro darán importancia a construir y mantener climas positivos que motiven en vez de apartar.

Los mejores líderes de mañana estarán emocionalmente involucrados con la gente con la que ejercen el liderazgo, entre más efectivamente manejen los líderes el clima organizacional mejor se desempeñará su organización, por lo tanto los líderes se enfocarán en manejar el clima organizacional. Las prácticas de liderazgo exigen mucho de una persona, exigen, sensibilidad, paciencia, conciencia interpersonal y mucha disciplina personal.

También requerirán exposición personal, abrirse y dejar ver y sentir a aquellos que son liderados la vulnerabilidad del líder y sus frustraciones. El tipo fuerte y silencioso no será tan exitoso como los líderes que usan sus propias emociones para demostrar sus altas expectativas, su compromiso a la meta y su genuino interés por los demás.

En el anexo presentado se incluyen los cuestionarios aplicables para la medición del clima organizacional y las prácticas gerenciales en las empresas, los cuestionarios y la interpretación son un ejemplo de los estudios realizados por Robert Stringer. Los cuestionarios fueron aplicados a las siguientes organizaciones en Estados Unidos de América: HSBC, AT&T, Gillete, Xerox, Prudential, General Electric, PepsiCo, Bank of America, Imperial Chemicals, Inc., General Mills, Fidelity Investments, y Citibank, entre otras.

Dichos cuestionarios han sido diseñados para recolectar información acerca de cómo se siente la gente con relación a sus trabajos y a la forma en que están siendo dirigidos, y como funcionan las organizaciones. Las respuestas y el análisis de estos cuestionarios ayudan al líder a identificar y resolver problemas e identificar oportunidades para mejorar la organización.

Stringer señala que los estudios que ha realizado a las diversas corporaciones en los últimos 20 años demuestran que la medición del clima organizacional esta relacionado con la motivación y realización de los empleados.

Los cuestionarios, las instrucciones para aplicarlos y las interpretaciones son una traducción propia que realicé literalmente de los cuestionarios aplicados por Mercer Delta Consulting LLC y expuestos en el libro *Leadership and organizational climate*<sup>37</sup>. Considero que el método propuesto por Robert Stringer carece de respuestas claras a las preguntas que propone, son demasiado amplios sus parámetros y probablemente en la cultura de nuestro país muchos de los términos propuestos no sean aplicables. También podría ser confuso exponer numeraciones en las respuestas aún cuando éstas solo tengan valor nominal. Su inclusión en el libro fue con la intención de exponer el valor de cada pregunta, sin embargo, sería prudente si se desea al aplicarlo, no exponer dichos números y darlas instrucciones precisas a los que

---

<sup>37</sup> *Ibid* p. 228.

contestaron. El desarrollo de la técnica de medición de Stringer está soportado con investigaciones que datan de 1968.

## Conclusiones

Esta investigación es producto de la recopilación de información sobre: liderazgo y clima organizacional. Hemos visto autores como Bernard M. Bass, Robert Stringer, David McClelland, Stephen Robbins entre otros, que se han dado a la tarea de investigar, abordando dichos temas y planteando en forma contemporánea con estudios realizados en diversas organizaciones las investigaciones que han realizado en los últimos años, muchas de estas organizaciones hoy se encuentran operando en nuestro país.

Las organizaciones están cada vez más conscientes de la importancia del conocimiento, las habilidades y perspectiva que reside en la gente, son activos más valiosos que los tradicionales activos capitales de la organización. Pero en el futuro la conclusión puede muy bien ser una función del capital motivacional de una organización. La reserva de energía que plantea David McClelland, dirigida hacia el trabajo que la organización necesita realizar para poder competir y ganar, puede ser lo que haga toda la diferencia.

La pregunta planteada al inicio de este trabajo es; ¿qué está influyendo en la organización para que ésta no funcione?; en mi opinión hay dos factores en las organizaciones que influyen para que éstas se conviertan en disfuncionales: i) las prácticas no siempre acertadas del líder y ii) muchas veces poca disposición de la gente, cuando ambos factores se juntan crean un ambiente hostil que genera pérdidas tanto económicas como de personal, y esto es un costo muy importante en una organización.

Ahora, ¿quién puede modificar el ambiente hostil?, sin duda el trabajo en equipo, la voluntad de ambas partes para crear lo que finalmente está en el medio, el clima organizacional, pero después de haber repasado esta investigación me parece que el



líder es quien debe tomar la iniciativa, estudiar a la gente, involucrarse y modificar sus prácticas, y por supuesto transmitir su energía a los demás, ¿Cómo?, estimulándolos y motivándolos, creando compromisos, mostrando la ruta correcta, enseñándoles todo lo que esté a su alcance para que triunfen, el líder debe ser un formador.

Es un hecho que estamos entrando a la era del "líder de líderes" y lo único con lo que se cuenta para enfrentar el desafío es: uno mismo, la capacidad de desaprender y aprender, los conocimientos, la capacidad de cambiar, el compromiso, la actitud y sobre todas las cosas la capacidad de hacer equipo, lograr que todos sean un equipo. Noel M. Tichy, en su libro *Líderes en acción*<sup>38</sup>, expone la importancia de estimular a los líderes a desarrollar otros líderes, y yo comparto su propuesta los líderes deben formar líderes, menciona también que compañías tales como Hewlett-Packard, Intel, Procter & Gamble, Mckinsey & Co. y muchas otras están consideradas como "compañías académicas" ya que producen líderes que son buscados para que asuman puestos ejecutivos superiores en otras organizaciones, por lo que debemos esforzarnos por tener organizaciones formadoras, creadoras de nuevas generaciones de líderes.

La tendencia parece llevarnos a que las organizaciones del futuro sean más planas, con fuerzas de trabajo adecuadas y equipos virtuales remplazando la jerarquía y las estructuras funcionales permanentes. Para lograr un control adecuado, los ejecutivos superiores tendrán que crear y depender de una red de líderes —incluso muchos de estos líderes serán informales— que entiendan sus papeles como gerentes de capital motivacional. Éstos líderes tendrán que motivar a sus equipos para moverse rápida y efectivamente hacia mercados nuevos o cambiantes. La velocidad lo será todo y, siendo otras cosas equitativas, el equipo altamente motivado llegará primero.

---

<sup>38</sup> *Op cit* Tichy, 2003, p.327.

En conclusión, los líderes que saben como crear y mantener climas organizacionales de alto rendimiento y que saben como sacar partido del capital motivacional de la organización son los líderes que tendrán el mayor impacto en el personal, impacto que normalmente no se vea, pero que es real y muy poderoso. Estos líderes podrán mantener una organización en el más alto nivel, son los líderes que tendrán una influencia positiva en el clima organizacional, influencia que hoy en día se necesita más que nunca para crecer.

**BIBLIOGRAFIA**

Álvares de Mon Pan de Soraluze, Santiago, *El mito del líder*, España: Prentice Hall, 2001.

Ashkanasy, Neal, Wilderom, Celeste P.M. y Peterson Mark F., *Handbook of organizational culture and climate*, United States of America: Sage Publications, 2000.

Bass, Bernad M., *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*, 3<sup>ra</sup> ed., United States of America: The Free Press, 1990.

Chatterjee, Debashis, *El liderazgo consciente: un peregrinaje hacia el autocontrol*, Magnet, Alberto, trad., España: Granica, 2001.

Gini, Al, *Mi trabajo, mi vida: como entender el papel que tiene el trabajo en el desarrollo personal*, Bautista G., Raúl, trad., México: Pearson Education, 2001.

Hesselbein, Frances y Cohen, Paul M (compiladores); *De líder a líder*, Luciano C., Rodrigo, trad., España: Granica, 2002.

Kounzes, Jim y Posner, Barry, *El desafío del liderazgo*, Oklander, Adriana, trad., Argentina: Granica, 1999.

McFarland, Lynne, Senn, Larry y Childress, John, *Liderazgo para el siglo XXI*, Ramirez, Luis, trad., Colombia: McGraw-Hill, 1996.

Ress, Fran; *El liderazgo en los grupos de trabajo habilidades de facilitación*, Eroles, Antonio, trad., México: Panorama, 1999.

Robbins, Stephen P, *Comportamiento organizacional*, Fernández, Alberto Santiago, trad., 8<sup>a</sup> ed., México: Prentice Hall, 1999.

Robbins, Stephen P, Coulter, Mary, *Administración*, González, Angel C, trad., 6<sup>a</sup> ed., México: Pearson Education, 2000.

Stringer, Robert, *Leadership and organizational climate*, New Jersey, USA: Prentice Hall, 2002.

Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert Jr, Daniel R., *Administración*, Sacristán, Mascaró Pilar, trad., 6<sup>a</sup> ed., México: Prentice Hall, 1996.

Tichy, Noel M, *Líderes en acción*; Deras, Adolfo, trad., México: Compañía Continental, 2003

Biancalani, Fabio; "Clima organizzativo"  
[http://www.psyjob.it/clima\\_organizzativo.htm#il%20concetto%20di%20clima](http://www.psyjob.it/clima_organizzativo.htm#il%20concetto%20di%20clima)

Bustos, Paulina; Miranda, Mauricio y Peralta, Rodrigo; "Clima organizacional"  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

Durán, Paolo; "M.E.P.T.: Mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas"  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/55/tea.htm>

Escar Cortés, María; "Cómo actuar para mejorar el clima"  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/38/clima.htm>

Goncalves, Alexis P; "Dimensiones del clima organizacional"  
<http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

Gutiérrez Valdebenito, Omar; "La nueva tendencia en liderazgo: Del liderago transaccional al transformacional"  
<http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf>

Moreno Aguilar, Margarita; Pereyra López, Luis Fernando y Alcazar, Ricardo Miguel; "Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional"  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climclutcamborg.htm>

Litwin, George H, Stringer, Robert A; "Motivation and organizational climate"  
<http://www.getcited.org/pub/101265170>

Rubio Navarro, Elena; "Reglas de Oro de un buen clima laboral: los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa"  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/climaoro.htm>

Salinas, Oscar Javier; "Mala dirección = mal ambiente = malos resultados"  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no14/maldireambieresul.htm>

Sánchez Almira, Tamara; "La gestión empresarial y los conflictos organizacionales en el análisis transaccional"  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/33/conflictos.htm>

Tubán Félix, Reynaldo Jorge; "Medición del clima laboral en las organizaciones"  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm>

[http://www.fceia.unr.edu.ar/labinfo/facultad/decanato/secretarias/desarr\\_institucional/acreditacion\\_carreras\\_ingenieria/acreditacion\\_archivos\\_pdf/a\\_Definicion\\_Beno\\_Sander.pdf](http://www.fceia.unr.edu.ar/labinfo/facultad/decanato/secretarias/desarr_institucional/acreditacion_carreras_ingenieria/acreditacion_archivos_pdf/a_Definicion_Beno_Sander.pdf) Eficiencia. Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/emp/51/lider.htm>

Mundo Ejecutivo, Edición especial Hecho en México y sus empresas 2003-2004: 1000 empresas más importantes de México, México; Grupo Internacional Editorial 2004.

## Anexo

### Medición del clima organizacional y las prácticas gerenciales

#### Instrucciones:

El primer cuestionario está diseñado para medir cómo se siente en relación a su ambiente de trabajo. Usted será cuestionado acerca del tipo de clima o atmósfera que ha sido creada en la organización. Por organización se entiende la más pequeña unidad de trabajo que tenga significado para usted, cuando pensamos acerca de la organización debe tener en mente la experiencia actual que ha tenido trabajando en ella.

Para cada una de las declaraciones use la siguiente escala:

1. *Totalmente en desacuerdo*: significa que la declaración definitivamente no expresa lo que usted siente acerca de ese punto.
2. *Ligeramente en desacuerdo*: significa que usted no está totalmente en desacuerdo, pero piensa que la declaración no tiende a expresar lo que usted siente.
3. *Ligeramente de acuerdo*: significa que usted no está totalmente de acuerdo, pero piensa que la declaración tiende a expresar lo que usted siente.
4. *Totalmente de acuerdo*: significa que la declaración definitivamente expresa lo que usted siente acerca de ese punto.

En el segundo cuestionario, usted deberá evaluar las prácticas de su gerente, específicamente a la persona a la que reporta directamente.

Las siguientes declaraciones describen la forma en que un gerente debe realizar su trabajo. Por favor indique que tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las declaraciones que describen a su gerente circulando el número apropiado.

Para que el resultado de esta encuesta sea útil es importante que usted proporcione información real de lo que usted ve de la organización. Le pedimos que se tome el tiempo necesario para contestar cuidadosa y honestamente cada pregunta. Esto no es un examen y no existen respuestas correctas o incorrectas.

Sus respuestas individuales serán conservadas en forma estrictamente confidencial. La respuesta de nadie será retirada para ningún propósito. El único reporte será resumido estadísticamente con las respuestas de los diferentes grupos de empleados. Este cuestionario será destruido después de ser procesado.



### Ambiente de trabajo

		Totalmente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En esta organización, las recompensas y las motivaciones que recibes usualmente pesan más que las amenazas y las críticas.	1	2	3	4
2	Yo siento que soy un miembro de un equipo que funciona bien.	1	2	3	4
3	En algunos de los proyectos donde he estado no he sabido con certeza quien era mi jefe.	1	2	3	4
4	El gerente no quiere que revise todo con ellos. Si creo que estoy haciendo las cosas correctamente solo sigo adelante.	1	2	3	4
5	En esta organización la gente es premiada en proporción a la excelencia de la realización de su trabajo.	1	2	3	4
6	Los trabajos en esta organización son claramente definidos y estructurados lógicamente.	1	2	3	4
7	En esta organización se establecen muy altos estándares de desempeño.	1	2	3	4
8	En esta organización no existe suficiente confianza entre unos y otros.	1	2	3	4
9	En esta organización, es algunas veces incierto quien tiene la autoridad formal para tomar decisiones.	1	2	3	4
10	Nuestra gerencia cree el trabajo es tan bien hecho que no podría ser hecho mejor.	1	2	3	4
11	Generalmente, estoy altamente comprometido con las metas de esta organización.	1	2	3	4

12	Entre nosotros existe un sentimiento de presión para mejorar continuamente a nuestro personal y la actuación del equipo.	1	2	3	4
13	Nosotros no le damos demasiado peso a los juicios individuales en esta organización; casi todo es doblemente revisado.	1	2	3	4
14	En esta organización, no recibes demasiadas compasiones de los altos mandos si cometes errores.	1	2	3	4
15	Nosotros nos enorgullecemos de trabajar en esta organización.	1	2	3	4
16	Cuando estoy en una tarea difícil, puedo usualmente contar con obtener la asistencia de mi jefe y colaboradores.	1	2	3	4
17	No existe suficiente recompensa y reconocimiento en esta organización por hacer un buen trabajo.	1	2	3	4
18	Nuestra filosofía enfatiza que la gente debería de resolver sus propios problemas.	1	2	3	4
19	Tenemos un sistema de promoción que ayuda a la persona a crecer.	1	2	3	4
20	Nuestra productividad algunas veces sufre de ausencia de organización y planeación.	1	2	3	4
21	Realmente no me importa lo que le pase a esta organización.	1	2	3	4
22	En esta organización no se avanza, a menos que se decida salirse de ella o hacer las cosas por su cuenta.	1	2	3	4
23	Hasta donde yo veo no existe mucha lealtad del personal a la organización	1	2	3	4
24	En esta organización la gente no parece muy orgullosa de su desempeño.	1	2	3	4

## Reporte: Del ambiente de trabajo

Instrucciones:

Este reporte está organizado en dos secciones:

1. Clima organizacional: medición de cómo la gente percibe el ambiente de trabajo.
2. Prácticas gerenciales: medición de cómo la gente percibe el comportamiento de sus gerentes.

Dos tipos diferentes de información son presentados en este reporte:

*Puntuación porcentual:* esta es una medida que convierte el promedio de la puntuación bruta hacia una puntuación relativa comparándolo con una base normal. Esta puntuación te dice que porcentaje de la base normal es medido por debajo de lo que usted hizo.

*Margen:* esta es una medida de cuanta gente contestando el cuestionario está de acuerdo o en desacuerdo con sus índices de valuación. Un mínimo distanciamiento significa acuerdo.

Las puntuaciones para cada dimensión del clima organizacional fueron derivadas del cuestionario aplicado anteriormente, el cual le pide a la gente que describa la forma en que las cosas están en el departamento o equipo de trabajo. La puntuación para cada dimensión es una puntuación porcentual basada en el promedio de respuestas de la gente que completó el cuestionario.

Las preguntas del cuestionario enumeradas para cada dimensión del clima organizacional son las siguientes:

Dimensiones	Número de Pregunta
Estructura	3, 6, 9 y 20
Estándares	7, 10, 12 y 24
Responsabilidad	4, 13, 18 y 22
Reconocimiento	1, 5, 17 y 19
Apoyo	2, 8, 14 y 16
Compromiso	11, 15, 21 y 23

Dimensiones del Clima	Puntuación	Comentario
Estructura	61%	ALTO – La gente generalmente entiende sus responsabilidades de trabajo y los niveles de autoridad para la toma de decisiones.
Estándares	29%	BAJO – Los estándares de desempeño no son altos y la gente siente que existe presión para mejorarlos.
Responsabilidad	47%	MODERADO – La gente se siente generalmente responsable por los resultados aunque algunas decisiones son revisadas dos veces.
Reconocimiento	48%	MODERADO – La gente siente que existe un balance entre recompensa y crítica en la organización.
Apoyo	83%	MUY ALTO – La gente está muy confiada y existe un alto grado de equipo de trabajo en la organización.
Compromiso	82%	MUY ALTO – La gente se siente muy comprometida con la organización y sus metas.

### Las prácticas del gerente directo

	Mi gerente... (poner el nombre del gerente directo)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Establece metas claras y específicas para mí en mi trabajo.	1	2	3	4	5
2	Es comprensivo, útil y servicial en mis actividades diarias.	1	2	3	4	5
3	Establece metas habituales y desafiantes para mí.	1	2	3	4	5
4	Me motiva a iniciar tareas o proyectos que yo creo que son importantes.	1	2	3	4	5
5	Comunica con entusiasmo todo lo relacionado a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
6	Dirige las juntas de equipos de forma tal que genera confianza y respeto mutuo.	1	2	3	4	5
7	Me reconoce por un buen desempeño más seguido de lo que me critica por un mal desempeño.	1	2	3	4	5
8	Pone en claro quien es responsable dentro del grupo de trabajo en cada meta.	1	2	3	4	5
9	Motiva la innovación y también a tomar un riesgo calculado.	1	2	3	4	5
10	Relaciona el sistema total de recompensas a la excelencia de la desempeño del trabajo, en vez de relacionarlo a otros factores tales como: antigüedad, relaciones personales, etc.	1	2	3	4	5
11	Demuestra un compromiso personal hacia el logro de las metas.	1	2	3	4	5
12	Me anima a participar en la toma de decisiones importantes.	1	2	3	4	5

13	Utiliza el reconocimiento, las alabanzas y métodos similares para recompensar a sus subordinados cuando los desempeños son excelentes.	1	2	3	4	5
14	Se asegura que las tareas y los proyectos sean claros, totalmente explicados y entendidos cuando éstos son asignados.	1	2	3	4	5
15	Involucra a la gente en el establecimiento de metas.	1	2	3	4	5
16	Me retroalimenta respecto a cómo estoy desarrollando mi trabajo.	1	2	3	4	5
17	Espera de mí, que encuentre y corrija mis propios errores, en vez de que él lo haga por mí.	1	2	3	4	5
18	Da la cara por mí con sus superiores cuando siente que estoy en lo correcto.	1	2	3	4	5

### **Reporte: De las prácticas del gerente directo**

Las siguientes puntuaciones para las 18 prácticas gerenciales fueron derivadas del cuestionario anterior, el cual pide a la gente que describa las prácticas del gerente a quienes ellos reportan directamente. La puntuación porcentual para cada práctica esta basada en el promedio de respuestas de la gente que completó los cuestionarios. El margen es un indicador de la dispersión de las respuestas.

Dimensiones	Número de Pregunta
Estructura	1, 8 y 14
Estándares	3, 11 y 16
Responsabilidad	4, 9 y 17
Reconocimiento	7, 10 y 13
Apoyo	2, 6 y 18
Compromiso	5, 12 y 15



<b>Dimensiones</b>	<b>Prácticas Gerenciales</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Margen</b>
Estructura	Establecer metas claras y específicas en trabajo de sus subordinados.	76%	Medio
	Pone en claro quien es responsable dentro del grupo.	95%	Mínimo
	Se asegura que las tareas y los proyectos sean claros, totalmente explicados y entendidos cuando éstos son asignados.	72%	Mínimo
Estándares	Establece metas habituales y desafiantes para sus subordinados.	67%	Mínimo
	Demuestra un compromiso personal hacia el logro de las metas.	75%	Mínimo
	Retroalimenta a sus subordinados respecto a cómo están desarrollando su trabajo.	94%	Mínimo
Responsabilidad	Motiva a iniciar tareas o proyectos que son importantes para sus subordinados.	92%	Mínimo
	Espera de sus subordinados, que encuentren y corrijan sus propios errores, en vez de que él lo haga por ellos.	8%	Medio
	Motiva la innovación y también a tomar un riesgo calculado.	87%	Mínimo
Reconocimiento	Reconoce a sus subordinados por un buen desempeño más seguido de lo que los critica por un mal desempeño.	89%	Mínimo
	Utiliza el reconocimiento, las alabanzas y métodos similares para recompensar a sus subordinados cuando los desempeños son excelentes.	75%	Mínimo
	Relaciona el sistema total de recompensas a la excelencia de la desempeño del trabajo, en vez de relacionarlo a otros factores tales como: antigüedad, relaciones personales, etc.	62%	Medio
Apoyo	Es comprensivo, útil y servicial con sus subordinados en las actividades diarias.	94%	Mínimo
	Da la cara por sus subordinados con sus superiores cuando siente que están en lo correcto.	86%	Mínimo
	Dirige las juntas de equipos de forma tal que genera confianza y respeto mutuo.	14%	Medio
Compromiso	Comunica con entusiasmo todo lo relacionado al trabajo.	78%	Mínimo
	Involucra a la gente en el establecimiento de metas.	89%	Mínimo
	Anima a participar a sus subordinados en la toma de decisiones.	72%	Mínimo



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Izela Anna Adgemira Verduchi Acuña**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. María Elena Flores Becerril	Presidente
M.A. Clotilde Hernández Garnica	Vocal
M.E.S. María Elena Camarena Adame	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
M. en C. María Amalia Belén Negrete Vargas	Secretario
M.A. Susana Verónica Amador Huerta	Suplente
M.A. Lorenzo Manzanilla López de Llergo	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 27 de agosto de 2004

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**