



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE GRUPOS
DE EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN DE
ASISTENCIA PRIVADA CON AUTORIDAD
FEMENINA Y MASCULINA”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA:
FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ ARACELI**

**DIRECTOR DE TESIS:
LIC. CARLOS ALBERTO PENICHE LARA**

**ASESOR ESTADÍSTICO
LIC. RAÚL TENORIO RAMÍREZ**

MÉXICO, D.F.

2005

0348141

*Mi agradecimiento a mi maestro.
Lic. Carlos A. Peniche Lara
Por su acertada dirección y
consejos para la realización
de este trabajo.*

*A la maestra Ma. del Carmen Gerardo
Por su paciencia y atención prestada al
Presente*

*Gracias a mi maestro:
Lic. Raúl Tenorio Ramírez
Por su valioso ayuda
y sugerencias.*

*A las maestras Silvia Guadalupe Vite San Pedro e
Isaura Elena López Segura, por su tiempo
y sugerencias a este trabajo.*

*A: mi madre., por dedicar
Su vida y trabajo a
Nosotros.*

*A: Jesús Miguel, Pamela
y Omar., por su
ayuda y paciencia.*

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Graceli Fernández
Fernández

FECHA: 20 Septiembre 2005

FIRMA: 

INDICE

	Página
Resumen	1
Introducción	2
<i>Capítulo 1 Marco Teórico</i>	
1.1 La incorporación de la mujer en las organizaciones y su liderazgo	5
1.2 La motivación como factor del clima organizacional	13
1.3 Estructura y funciones de las organizaciones	22
1.4 Teorías de liderazgo	34
1.5 Clima organizacional	42
1.6 Medición del clima organizacional	48
1.7 Liderazgo como factor de influencia en el clima organizacional	51
<i>Capítulo 2 Metodología</i>	
2.1 Planteamiento y justificación del problema	57
2.3 Hipótesis	57
2.4 Variables	57
2.5 Sujetos	59
2.6 Muestreo	59
2.7 Tipo de estudio	59
2.8 Diseño	59
2.9 Instrumentos y materiales	60
2.10 Procedimiento	62
<i>Capítulo 3 Resultados</i>	63
Discusión	66
Conclusiones	68
Limitaciones y sugerencias	70
Referencias bibliográficas	71

RESUMEN

La presente investigación pretende observar diferencias significativas en los estilos de dirigir entre hombres y mujeres a través de la medición de los componentes del clima organizacional comparando el clima organizacional de dos grupos de empleados de una empresa mexicana de asistencia privada, dirigidos por hombre y mujer respectivamente. Para tal efecto se aplicó el cuestionario Work Environment Scale (WES).

Los resultados se analizaron con métodos estadísticos como la mediana y la prueba t, a través del software SPSS, encontrando, diferencias estadísticamente significativas al 0.05, en el clima de ambos grupos, en las dimensiones de: implicación, apoyo, autonomía, organización, claridad y control.

INTRODUCCION

La mitad de la población está integrada por mujeres de tal manera que éstas tienen la necesidad de destacar y participar en más campos de acción y buscarse oportunidades que antes solo se les brindaba a los hombres (Hernández, M. y Rivapalacio, P.1996).

Las jefaturas y direcciones en la mayoría de las empresas son ocupados por hombres, es muy reciente la incursión de las mujeres en estos puestos de tal manera que no existe un patrón femenino de cómo dirigir o ser jefe y las mujeres tienen que adoptar poses masculinas debido a que no se tiene bien definido un modelo femenino de liderazgo, el cual señale características propiamente inherentes a la mujer como género y utilice estas cualidades y rasgos para desarrollar un estilo propio de dirección encaminado hacia el logro de objetivos de los subordinados y los organizacionales. (Loden, M.1987, citado en Diez, E. Valle, E. Terrón, E. y Centeno, B. 2002).

De acuerdo con las cifras emitidas por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) el número de mujeres que ingresan a la población económicamente activa se ha incrementado en los diferentes ramos de ocupación desde 1995 al 2004, en el ramo de la industria manufacturera de un 39.16% a un 51.38%, en el ramo del comercio de un 59.16% a un 64.44%.

En el campo laboral como funcionarios públicos y gerentes del sector privado se ha observado un incremento de las mujeres del 31.85% en el año de 1995 a un 35.12% en el 2004. Así mismo la segregación en el trabajo de las mujeres ha tenido una disminución en distintas ramas económicas como la manufacturera de un 0.055% en 1995 a un 0.035% en el 2004, en la rama del comercio se disminuyó de un 0.133% a un 0.120%, en servicios sociales disminuyó de un 0.169% a un 0.144%. En general el índice de feminización del trabajo asalariado se ha incrementado desde 1995 del 48% al 54% en 2004. (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, 2005)

El papel de la mujer, en su transición de desempeñar un trabajo doméstico y dar paso a la realización de un trabajo remunerado fuera de su hogar, se ve modificado de acuerdo a los cambios de la estructura y organización de la producción. (De Leal y Deere, citado por Ito, 1987).

La pregunta es, si la mujer ha incursionado a estos ámbitos por su propio desarrollo o bien por que la demanda social y económica así lo exige, de manera que la mujer ha tenido que integrarse a los trabajos que los hombres desarrollan también.

Jung, C. 1968 (citado en Ito, 1987) escribe “La mujer está múltiple e indisolublemente ligada con el mundo del varón, y, en consecuencia, sujeta tanto como él a todas las conmociones de este mundo”

Por ello podríamos pensar que las mujeres en su afán de ganarse un lugar importante dentro de las organizaciones desarrollando un trabajo remunerado y puestos altos tienden a dar el máximo esfuerzo y motivando a los que están a su alrededor a encauzar sus energías hacia el logro de resultados.

Las teorías sobre el liderazgo femenino en la actualidad han proliferado, ya que la incursión de las mujeres en diferentes roles y actividades productivas ha sido más demandada. Esta situación ha llevado a los diferentes autores a tratar de investigar por que las mujeres han avanzado en el terreno de las empresas y porque algunas empresas tienen preferencia por contratar personal femenino. Algunos autores afirman que las diferencias de género han favorecido que la mujer tenga mayor aceptación dentro del campo organizacional, y que las empresas ponderan algunas características propias del género femenino como causales de éxito en la forma de dirigir a un equipo de trabajadores subordinados a éstas.

En contraparte algunos estudiosos del tema afirman que no existen diferencias de género en la forma de dirigir entre hombres y mujeres. (Hersey, P. Blanchard, K y Johnson, D.1999). Aunque parece una discusión trivial, tratar de dilucidar si existen realmente diferencias que marquen la pauta para diferenciar los estilos de liderazgo de acuerdo al género y si uno es más eficaz que otro.

El presente trabajo intenta estudiar si existen factores que definan si existen rasgos que puedan brindar mejores resultados en la forma de manejar a los trabajadores para que se alcancen los objetivos organizacionales y se logre al mismo tiempo la satisfacción laboral que tanto se ha manejado en las teorías de la administración moderna, a través del logro de ambientes organizacionales sanos. En la era de globalización que el mundo está viviendo y en la que las organizaciones laborales quieren incursionar con éxito en éste ambiente de intercambio comercial, deberán ser altamente competitivas para aprovechar las oportunidades que esta apertura les brinda, y solo aquellas empresas que logren optimizar sus recursos tanto, económicos, materiales y humanos alcanzaran un sitio en este mercado de globalización. (Robbins, S. 2000).

Es por ello que se impone la necesidad de desarrollar estilos de liderazgo operantes que lleven al recurso humano a manifestar su máximo potencial, a través de la participación creatividad,

innovación en las tareas del puesto, al mismo tiempo que los trabajadores se sientan satisfechos en el puesto y motivados dentro de un clima organizacional estimulante que los haga sentirse integrados a su empresa.

En el presente trabajo se trataron en un marco teórico como primer capítulo, el papel de la mujer en las organizaciones, en la que se ubican las diferentes teorías con respecto a las diferencias de género en la labor de dirigir personal a su cargo. Se revisaran los diferentes enfoques con que se estudia el clima organizacional por ser la variable dependiente a estudiar en el presente. Así mismo se revisaron las diferentes teorías de liderazgo y motivación como factores de importancia dentro del clima organizacional de la misma forma se reviso el desarrollo de las empresas como organizaciones para encontrar su relación con el clima organizacional.

Un segundo capítulo contiene la metodología utilizada para investigar como es percibido el clima organizacional de dos grupos de empleados uno con jefe hombre y otro con jefe mujer y estudiar las diferencias de las percepciones del clima organizacional entre uno y otro a través de un cuestionario el cual ha sido aplicado en algunas otras empresas. En el tercer capítulo se analizan los resultados, para después desarrollar la discusión y las conclusiones a las que se llegó con la investigación.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

1.1 LA INCORPORACION DE LA MUJER EN LAS ORGANIZACIONES Y SU LIDERAZGO

Hace algunas décadas las empresas, no tenían que enfrentarse al fenómeno de las diferencias culturales y de género en sus grupos de trabajo, puesto que éstas eran una minoría, de tal manera que los individuos que se contrataban e ingresaban al grupo se adherían en forma natural y rápida. En la actualidad y debido al incremento de la población; estos grupos son más diversos, tienen diferentes necesidades, motivaciones, estilos de vida, preferencias sexuales, necesidades familiares y sociales, etc. El número de mujeres también se incrementó considerablemente contribuyendo a esta diversidad. (Robbins, S. 1999).

Aunque en el punto sobre las diferencias entre hombres y mujeres, no hay evidencias concretas sobre si existen o no, hay autores como Judy Rosener 1995 (citado en Hersey, P. Blanchard, K. Johnson, D. 1999 pp.251) quien escribe que “los hombres se inclinan más por usar el poder que proviene de su puesto en la organización y de la autoridad formal, mientras que las mujeres atribuyen su poder a las características personales, como son el atractivo, las habilidades para el trato personal, el trabajo esforzado o contactos personales y no a la posición jerárquica de su puesto”

Las percepciones de las mujeres como gerentes esta influenciada por estereotipos que no le permiten avanzar en sus logros, sin embargo estos están cambiando lentamente. Las actitudes sobre la capacidad gerencial de las mujeres afecta la manera en que un gerente califica el desempeño de una mujer. Estas actitudes impiden que se les den mejores oportunidades de desarrollo a las mujeres. (Hellriegel, D. 1998).

Por otro lado Sue Shellenbarger, 1982 (citado en Hersey, P. et.al. 1999) encontró en un estudio que no existen diferencias en la forma en que hombres y mujeres administran, según la percepción de sus subordinados. Sin embargo, éstos a veces percibían a las mujeres como más compasivas, lo que podría parecer como un rasgo inherente al género femenino.

Así mismo la autora opina que debido al incremento de la fuerza de trabajo femenino debe prestarse más atención a los estudios que encuentran algunas diferencias entre las formas de

administrar entre hombres y mujeres. Analizando las diferentes funciones de gestión de los gerentes se tiene que:

De acuerdo con Mintzberg, H. 1983 (citado en Diez, E. et al.2002) las funciones básicas de los directivos o gerentes son de tres tipos: interpersonales, informativas y de decisión. A partir de estas funciones, los directivos asumen diez roles distintos y señala que todas las posiciones de mando comprenden uno o más de los mismos. Según el autor:

1.- Las funciones interpersonales determinan los roles de:

- Portavoz o representante de la organización.
- Conductor, en tanto dirige y controla un grupo de subordinados.
- Enlace, porque crea y mantiene relaciones con grupos externos a la organización.

2.-Las funciones informativas:

- Monitor, en la medida que identifica e interpreta las oportunidades y amenazas, que el medio plantea a la organización.
- Difusor, porque hace circular la información por toda la organización.
- Portavoz o transmisor de información al mundo exterior respecto a la organización.

3.- Las funciones de decisión.

- Empresario: planea y controla los cambios y emprende nuevos proyectos.
- Gestor de conflictos, en tanto que maneja y soluciona las crisis imprevistas.
- Negociador: contrata y obtiene recursos, concerta negocios y gestiona frente a múltiples intereses.

Sin embargo, cabe señalar que existe una particular forma de definir el perfil directivo de la mujer en el cual no existe una identificación concreta de este ya que la historia marca una diferenciación de roles y trato dentro de la participación productiva de la mujer en las distintas áreas de acción.

El desarrollo desigual con frenos y avances de la economía mexicana en los últimos lustros se ha reflejado en una población femenina, económicamente activa, pero heterogénea en su composición. Las mujeres resultan más productivas que los hombres para algunos trabajos

específicos y aparentemente exigen menos en cuanto a condiciones de trabajo (Pedrero, M.1998).

Esta realidad se ve descubierta en los distintos estudios sobre las características directivas de hombres y mujeres al desarrollar un trabajo remunerado, los factores que obligan a ambos a trabajar y las diferentes motivaciones que tienen llevan a definir si existen y en que consisten estas diferencias de género en el desempeño del trabajo en las organizaciones laborales.

Loden, M. 1985 (citado en Saucedo 2002) en su libro titulado el “Liderazgo Femenino” desarrolla la idea de una forma de trabajo diferenciado en función del género. Hughey, A. y Gelman, E.1986 (citado en Saucedo 2002) hablan de un estilo de liderazgo femenino diferente al de los hombres y que por sus características era preferible al de los hombres, en esta posición se destaca el trabajo de (Eagly, H. y Johnson, B. 1990) sostienen que no se puede afirmar una diferenciación entre los desempeños masculino y femenino en el trabajo gerencial.

El liderazgo femenino ha favorecido la creación de un clima que permite a la mujer desarrollar y utilizar su estilo gerencial de acuerdo con sus valores, perspectivas y cualidades como:

- Una perspectiva global.
- El interés en la calidad del ambiente.
- El interés en las personas.
- El reconocimiento de las inquietudes.
- Sensibilidad hacia las necesidades de las mujeres trabajadoras.
- Inversión en la formación profesional de los trabajadores.
- Una orientación cooperativa.
- Una comunicación abierta.
- El empleo de la intuición. (Chernesky, H. 1996).

A estas características se le debe agregar algunas otras de personalidad y de apariencia física. Algunos autores afirman que deben poseer tres tipos de cualidades: feminidad, atractivo físico y encanto. Schein, E. (1982) también agrega que deben ser modestas, creativas, alegres, intuitivas y útiles; asimismo deben tener valores humanitarios como percibir los sentimientos de otros y ser sofisticadas, éstas últimas serían las cualidades o rasgos idealmente femeninos en un sentido comparativo de género. El perfil de la mujer dentro del trabajo puede estar determinado por la educación que esta recibe desde la infancia en la que se le obliga a desarrollar características para ser solícita, sensible, sumisa, débil, indefensa, emotiva, vacilante, culpable, tolerante e impotente y que además su aspecto físico sea delicado y bello

Los diferentes supuestos sobre las diferentes formas de realizar el trabajo remunerado tanto

en hombres y mujeres deben analizarse con detenimiento y tratar de darle una explicación científica basada en estudios serios comparativos. A este respecto existe una investigación en la que se evaluó la autoestima de mujeres con rasgos masculinos (rasgos instrumentales) y rasgos femeninos, en donde las mujeres con un alto grado de rasgos masculinos presentan un mayor puntaje de autoestima en comparación con las mujeres con mayor cantidad de rasgos femeninos y bajo rasgo masculino, las mujeres con alto grado femenino y bajo masculino revelaron un puntaje mas alto en autoestima que las mujeres bajas en rasgo femenino y masculino. Una posible explicación a este fenómeno podría ser el hecho de que la mujer que conserva sus rasgos femeninos y adopta rasgos instrumentales (masculinos) tienden a elevar su propia imagen y como consecuencia a elevarse en forma más positiva, otro aspecto que vale la pena resaltar en esta investigación es que las mujeres que desempeñan un trabajo remunerado tienden a tener un grado mayor de masculinidad que aquellas que no lo tienen. (Bonilla, M. 1997).

Ito, E. (1987) en su investigación, al medir la satisfacción laboral entre mujeres trabajadoras encontró que: las mujeres con una carrera profesional, que trabajan dentro de una organización poseen características particulares que las hacen diferentes a las demás, las mujeres que trabajan en la Iniciativa Privada con cargos directivos, y solteras con ingresos no vitales para sobrevivir y sostén de la familia, y que no tiene que realizar trabajos domésticos, reportan una mayor satisfacción con su trabajo. El lugar de trabajo también tiene importancia en cuanto a su relación con el ambiente laboral, tanto en las condiciones concretas de trabajo y el nivel de las interacciones personales que pueden establecer en el trabajo.

Aguirre, S. (2002), en su investigación sobre clima organizacional y rotación encontró que las mujeres tenían mayor puntaje en las dimensiones de autonomía, organización, presión, claridad y control comparada con los puntajes de los hombres los cuales obtuvieron mejor puntaje en las dimensiones de implicación, cohesión, innovación y confort con esto, la autora sugiere que las mujeres muestran más interés en el trabajo y tienen más facilidad para tomar decisiones en él y le dan más importancia a planear las tareas dándole seguimiento hasta sus últimas consecuencias.

Existen estudios como el de Echaniz, A. (2005) que afirma que las principales características de liderazgo femenino son:

- La preocupación por los demás, no dirigen por sí mismas sino con otros
- La intuición, la cual no radica en lo irracional si no más bien en la capacidad de aprender de los demás y de la experiencia pasada.

Behrensen, C. (1998) propone un liderazgo femenino como un modelo por sus características de educar, guiar a los demás hacia el desarrollo y avance, la mujer tiene capacidad para motivar y poder de convocatoria que estimula la participación y autoestima, diferentes estudios conciben el liderazgo femenino como un medio de transformación hacia sus subordinados, aplica sus habilidades por las relaciones interpersonales y motivacionales para transformar el interés individualista por un interés colectivo guiado hacia la empresa como una totalidad.

Alvarez, G. 1998 (citado en, Goleman 2002) realizó un estudio con 428 gerentes de los cuales 248 son hombres y 180 mujeres, en este estudio el pretendía determinar las diferencias en el perfil de motivación para el trabajo en gerentes masculinos y femeninos en empresas venezolanas, específicamente en Caracas donde el perfil estaba determinado por:

- condiciones motivacionales internas de logro, de poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento.
- Condiciones, motivacionales externas, supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salarios y promoción.
- Medios preferidos para obtener retribuciones basadas en el trabajo; dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores requisitos y expectativas

Los resultados obtenidos en la investigación permiten afirmar que existen diferencias significativas en el perfil de motivación, para el trabajo entre gerentes, según el género ya que de 15 factores de estudio en 14 escalas, el (93.33 %) existen diferencias significativas al 0.05.

Las diferentes investigaciones comparativas entre hombres y mujeres en el ambiente laboral coinciden en que existen diferencias en cuanto al grado de motivación que las mujeres muestran en sus puestos de trabajo remunerado, pero es interesante saber que factores determinan estas diferencias.

García y García (1985) afirma en su investigación que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en las que los hombres se encuentran más preocupados por el salario que por el trabajo mismo y esto le produce insatisfacción, en contraste las mujeres se encuentran más satisfechas por el trabajo mismo y no por el salario en sí, en cuanto a las relaciones con jefes se encontró que para hombres y mujeres eran motivos de satisfacción en el trabajo las relaciones interpersonales. Para el autor, las mujeres se orientan a la vida laboral y gustan de desarrollar un trabajo de ahí que se sientan satisfechas con él.

Otro aspecto interesante de esta investigación es que los hombres dieron un mayor énfasis a las relaciones con el jefe por sobre el trabajo en sí como fuente de satisfacción laboral, así mismo la promoción es un aspecto importante de lo contrario surgen conductas de frustración.

Las mujeres consideran que las prestaciones y las relaciones con los compañeros de trabajo son aspectos significativos para sentirse satisfechos pero no los consideran determinantes por sobre el trabajo mismo. Las mujeres trabajan más por razones como la superación personal, poner en práctica habilidades y conocimientos, así como obtenerlos y sentirse realizadas, los hombres se orientan menos hacia éstas razones.

Para que un individuo encuentre satisfacción en su empleo, debe interactuar con otras personas. Luego entonces, los puestos aislados socialmente producen más insatisfacción que los que no lo están (Vroom, V.1964 citado en Carrillo, M.).

Existen otros factores que influyen en la satisfacción en el trabajo como son; el sexo, la raza, el nivel de inteligencia y la antigüedad en el trabajo.

Según Schultz, 1991 (citado en Valencia, O. 2000) los resultados de algunas investigaciones indican que las mujeres están más satisfechas en el trabajo que los varones. Los resultados se orientan hacia las diferencias en donde la mujer busca a través del trabajo su independencia y autorrealización y superación personal como necesidades de Desarrollo.

Por otro lado Helgensen, S. 1988, (citado en Espinoza, M. et.al. 2004) menciona las características que marcan las diferencias entre la forma de dirigir de hombres y mujeres, a continuación se describen éstas diferencias.

CARACTERISTICAS DEL TRABAJO GERENCIAL.

MASCULINO	FEMENINO
Los directivos trabajan a un ritmo continuo, no hacen ninguna pausa en su jornada de trabajo	Trabajan con un ritmo estable, pero con breves pausas programadas a lo largo de su trabajo.
Las jornadas se caracterizan por las pausas, la discontinuidad y la desintegración.	Disponen de poco tiempo para actividades que no se relacionan con su trabajo.
No consideran como interrupción a las tareas o entrevistas no programadas.	Hacen tiempo para actividades que no están directamente relacionadas con su trabajo.
Muestran preferencia por las entrevistas.	Prefieren entrevistas improvisadas, pero prevén el tiempo para ocuparse de la correspondencia.
Mantienen una compleja red de relaciones con personas ajenas a sus organizaciones.	Mantiene una trama compleja de relaciones con personas ajenas a sus organizaciones.
Se enfrasca en la necesidad de mantener la compañía en constante funcionamiento, les falta tiempo para la reflexión.	Se concentran en las interrelaciones de sus funciones de conducción con el medio.
Se identifican con sus funciones.	Prevén la distribución de información.

Helgensen, S. (1993)

Por otro lado Sargent, A. (1996) resume los comportamientos gerenciales de la siguiente manera:

CAPACIDADES GERENCIALES

MASCULINAS	NEUTRAS	FEMENINAS
Comportamiento Instrumental	Dominio de los hechos básicos	Comportamiento expresivo
Estilo de logro director y competidor	Hábitos de aprendizaje	Estilo de logro por medio de los demás
Habilidades analíticas para solucionar problemas, tomar decisiones.	Sensibilidad continúa ante los sucesos políticos.	Habilidades de adaptación.
Proactividad: inclinación a responder a los acontecimientos con propósitos determinados	Agilidad mental	Conocimiento de si mismo.
Impacto visible en los demás Sensibilidad no verbal.	Habilidades sociales	Sensibilidad no verbal.
Habilidades para lograr acatamiento		Habilidades para hacer alianzas y habilidades mediadoras.

Sargent, A. (19996)

Para Sargent, A. 1996 (citado en Saucedo, E. 2002) es importante no encasillarse en un estilo de liderazgo determinado por características femeninas o masculinas, ya que para enfrentar los cambios, las organizaciones deben adoptar estructuras que combinen los segmentos técnicos y personales del sistema y requieren de un estilo gerencial andrógino, que utilice y desarrolle las habilidades consideradas como masculinas y femeninas, es decir, que tanto los hombres como las mujeres gerentes deberán evitar apegarse a los patrones establecidos para su género y lograr una combinación de ellos que opere positivamente en el clima de los grupos.

Si bien es cierto que las mujeres al comienzo de su incursión en los puestos de mando no tenían bien delimitado su perfil y bien por imitación o por la necesidad de ser aceptadas y brindar resultados positivos adoptaban modelos masculinos. En la actualidad las mujeres ejecutivas han modificado en gran parte su forma tradicional y han descubierto que el estilo de control y dirección asociado al patrón masculino no es la única manera de lograr resultados positivos, en las organizaciones. La participación de la mujer en el ámbito gerencial ha favorecido al reconocimiento del principio femenino de manera conciente y a la aceptación de los opuestos en

nuestra naturaleza llámense masculino y femenino, creativo y receptivo, competencia y cooperación. (Singer, 1991 citado en Gallardo y Camargo 1998).

El autor opina que la adopción del estilo andrógino a nivel organizacional y social profundiza la idea que el desarrollo de los valores masculinos y femeninos y su óptima integración, indudablemente mejorarían todos los ámbitos en que nos desenvolvamos, comprender que lo masculino y lo femenino son dos aspectos de una unidad que posibilita la autorrenovación del ser humano lleva a la generación de una nueva organización social que los implique, es decir la creación de un modelo integral, coparticipativo y plural.

Las conclusiones a las que podríamos llegar sobre las diferencias de género, son que esta es una problemática compleja, difícil de estudiar, debido a que las variables que intervienen son derivadas también de los cambios que se han manifestado en forma rápida dentro del ambiente tanto, económico, social, organizacional, cultural y educacional.

Las características de comportamiento de las mujeres como jefes o líderes puede ser el producto de un cambio dentro de la estructura productiva, o bien de un modelo de economía global, dentro de una crisis económica del país, lo que la ha llevado a desempeñarse con eficiencia y a lograr mejores posiciones de trabajo dentro de las organizaciones. Las motivaciones para el trabajo en las mujeres no son concluyentes debido a diferentes necesidades, entre éstas, la sobrevivencia de ellas y su familia son lo que las lleva a trabajar fuera del hogar, en otros casos son la necesidad de autoestima y de realización lo que las motiva a tener un trabajo remunerado, las necesidades de pertenencia y sociales juegan un papel importante en las mujeres y el trabajo.

Las mujeres han manifestado cualidades para dirigir eficazmente, sin embargo no existe ningún parámetro que determine tener un prototipo de liderazgo o estilo de dirección de acuerdo con su género y tampoco podríamos afirmar que existen diferencias de género en la forma de dirigir y manifestar algún liderazgo en específico.

1.2. LA MOTIVACION COMO FACTOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Un factor de importancia en el clima organizacional es la percepción que tienen los individuos de las situaciones de sí mismos y de otras personas. Dichas percepciones son de tipo interno y de tipo externo, los de tipo interno son aquellas en las cuales el individuo tiene control, como son el aprendizaje, la personalidad y la motivación. Los factores externos son el producto de otros agentes, las situaciones que originan la conducta del individuo (Robbins, S. 2000)

De esta manera el individuo a partir de la información, las creencias y los motivos percibe su entorno y se comporta de acuerdo a estas percepciones las cuales interpreta en forma particular e individual, manifestando sentimientos negativos o positivos respecto a los acontecimientos, personas y circunstancias. (Hellriegel, D.1988)

Entre los diversos factores que inciden en el comportamiento de las personas en una organización se presenta el elemento de la motivación la cual está relacionada con el estilo de liderazgo, sistema de recompensas y el trabajo en sí y la satisfacción en este, determinando que la motivación juega un papel importante en la productividad. (Rodríguez, 1993. citado en Valencia, 2000).

Si bien la motivación juega un papel importante tanto en el trabajo desarrollado por hombres y mujeres bien cabe revisar algunas teorías sobre motivación en el trabajo.

Entenderemos como motivación “aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (Arias, F. 1999 p. 237).

Uno de los primeros autores que trata de explicar el fenómeno en su teoría de las motivaciones es Abraham Maslow, A. (1954) el cual hace su clasificación de las necesidades de acuerdo a una jerarquía de necesidades, y que ordena de la siguiente manera:

- Necesidades fisiológicas.
- Necesidades de protección o seguridad.
- Necesidades sociales
- Necesidades del yo.
- Necesidades de autorrealización. (Maslow, A.1954 citado en Kolb,1977)

McGregor, D.1959 (citado en Kolb,D. 1977) retoma la teoría de Maslow, A. (1954) y enmarca las necesidades en un contexto actual en las organizaciones en donde el individuo, tiene como prioridad trabajar como un medio de satisfacer sus necesidades de alimentarse y vestir como parte de su subsistencia, mientras éstas no se hallen satisfechas el individuo no podrá pensar en las necesidades más altas, como las de amor y status, por lo tanto las necesidades primarias permanecerán latentes.

En cuanto a las necesidades de protección; el mismo autor las refiere como aquellas que; proveen de protección al individuo en una situación de amenaza e inseguridad y esto se destaca cuando el empleado está en situación de dependencia y surgen necesidades de protección cuando son objeto de actos arbitrarios por parte de la administración, o conductas que provocan incertidumbre y miedo ante el despido repentino, ante una administración de favoritismo o

discriminación, estas circunstancias pueden constituir motivadores de la necesidad de protección.

Las necesidades sociales son motivadores importantes del individuo, y se dan a través de los sentimientos de pertenencia, de asociación, de ser aceptado por los demás, de dar y recibir amistad y amor. Las administraciones actuales suelen suponer que estas relaciones son contraproducentes y tratan de suprimirlas. Algunos estudios demuestran que un grupo con una gran cohesión alcanza más fácilmente las metas y objetivos organizacionales, un grupo con carencias sociales se vuelven frustrados y negativos, no cooperan, como una consecuencia de no haber cubierto las necesidades o bien de protección o sociales.

Las necesidades del yo; son aquellas que se relacionan con la autoestima, la confianza en sí mismo, de independencia, de realización y conocimiento. Y por otra parte las que se relacionan con la propia reputación, es decir con el status, de reconocimiento, de aprecio, de merecido respeto por los demás, una vez que se alcanza la satisfacción de las anteriores, las necesidades del yo se vuelven más importantes para el individuo y también las más difíciles de alcanzar.

Las administraciones de las empresas también prestan poca atención a la satisfacción de estas necesidades, y no ofrecen facilidades para que las jerarquías puedan satisfacerlas las cuales son factores poderosos de motivación en los trabajadores.

Las necesidades más altas en la jerarquía son las de autorrealización y en las que el ser humano busca la forma de desarrollar su potencial creativo de desarrollo lo cual parece tarea difícil de lograr por las administraciones clásicas y se brindan pocas oportunidades para lograr la satisfacción de estas necesidades ya que la lucha para satisfacer las necesidades anteriores siempre está presente y estas últimas siempre permanecerán latentes. Las teorías motivacionales tienen relación con lo que postula la teoría X y Y de McGregor, D.1960 (citado en Robbins, S. 2000) dicha teoría el autor postula que:

Teoría X.

- A los empleados les desagrada por naturaleza el trabajo y lo evitara cada vez que sea posible
- A los empleados hay que vigilarlos y castigarlos para que trabajen en la dirección de los objetivos organizacionales.
- Los empleados evitara las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que sea posible.
- Casi todos los trabajadores ponen a la seguridad por arriba de los demás factores laborales y

mostrarán pocas ambiciones.

Teoría Y

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego
- Quien está comprometido con los objetivos, se dirigirá y controlará por sí mismo.
- El individuo medio puede aprender a aceptar y aun buscar responsabilidades.
- La creatividad está difundida entre los trabajadores y no es exclusiva de los gerentes o jefes.

Otra de las teorías que intentan explicar como operan las motivaciones en los individuos es, Herzberg, F. 1959 (citado en Soto, E. 2001) en su teoría de la **motivación- higiene o bifactorial**, resaltando los factores que afectan la satisfacción laboral y los describe como:

Factores de motivación: son los factores asociados con las sensaciones agradables con respecto al trabajo como los retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, avance y crecimiento, estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio.

Factores de higiene: son los asociados con sensaciones de insatisfacción; en las que se incluyen características del entorno de trabajo, como son las condiciones de este, las políticas de la compañía, supervisión, compañeros, salarios, prestigio formal y seguridad en el empleo.

El autor afirma en su teoría que si alguno de los factores ya sea del tipo “higiénicos o de motivación” no son satisfechos, provocaran insatisfacción laboral, sin embargo, si las necesidades propias que se refieren al trabajo en sí son satisfechas le restaran importancia a las necesidades “higiénicas”; es decir, el individuo que se siente satisfecho con la realización de las actividades de su trabajo encuentra satisfacción y se siente motivado por ello, de tal manera que los factores que pudieran afectarle negativamente pasaran a segundo término.

El mismo autor afirma que es falso creer que la satisfacción tiene como opuesto la insatisfacción y que la satisfacción e insatisfacción deben ser medidas en diferentes escalas.

Si se eliminan los factores que producen insatisfacción no necesariamente se produciría satisfacción. Los factores que conducen a la satisfacción laboral son distintos de los que dan por resultado la satisfacción.

McClelland, D. 1962 (citado en Arias, 1999). afirma en su teoría de las “necesidades adquiridas” que los individuos están motivadas por tres factores que son:

- El de realización.
- El de logro.

- De poder. y afiliación

En esta teoría, se afirma que las necesidades se aprenden como fruto de la relación entre la persona y el ambiente con el que se relaciona. Para el autor el deseo de realización está determinado por la cultura y las condiciones geográficas y que los recursos naturales pasan a segundo término para permitir el desarrollo de un país; lo importante es la motivación de logro que los pobladores de una nación tengan. El factor “logro” es el centro del desarrollo económico según la teoría del autor, este factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él reforzando valores como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, determinando un mayor o menor motivo de logro y de poder.

La necesidad de logro de acuerdo con el mismo autor es aquella en la que el individuo siente la necesidad imperiosa por triunfar y lucha por las realizaciones personales, más que por las recompensas y los éxitos. McClelland, D. 1962 (citado en Arias F. 1999) descubrió que la necesidad de poder es el deseo de causar un efecto, de influir y de controlar a los demás, las personas con una alta necesidad de poder disfrutan mandar por la posibilidad de influir sobre otros, y tienden a buscar ascensos, status y prestigio social, muestran menos interés en realizar bien las cosas.

La necesidad de afiliación, es el deseo de ser querido y aceptado por los demás, los individuos con una alta necesidad de filiación lucha por la amistad, prefiere las situaciones de cooperación y esperan relaciones con un alto grado de entendimiento.

Las necesidades de logro es el deseo de tener éxito según normas de excelencia o durante situaciones de competitividad.

El autor afirma que los individuos adquieren las necesidades de poder, logro, afiliación y realización mediante la interacción con el entorno, es decir que el contexto social en que los individuos se desarrollan y trabajan influye en la adquisición e intensidad de los motivos.

Atkinson, 1964 (citado en Kolb, D. 1977 p.112) elaboró un modelo motivacional de la conducta en el cuál hace énfasis en los determinantes ambientales de la motivación, los postulados de su teoría son:

- 1.- “Todo individuo tiene motivos básicos o necesidades los cuales representan potenciales de conducta. Los cuales influyen en ésta cuando se les activa”.
- 2.- “El hecho de que estos motivos sean o no activados depende de la situación o el medio ambiente percibido por el individuo.”

3.-“Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o activar diversos motivos; es decir que un motivo específico no influirá sobre la conducta hasta que sea activado por una influencia ambiental apropiada.”

4.- “Los cambios del medio ambiente percibido producen cambios en el patrón de motivación activado.”

5.- “Cada una de las clases de motivación está dirigida a satisfacer una clase diferente de necesidad el patrón de motivación excitado determina la conducta, y un cambio en el patrón de motivación activado producirá un cambio de conducta”. (Atkinson, citado en Kolb, p. 112).

Los motivos que Atkinson refiere en su teoría son:

- La necesidad de logro: como la necesidad de éxito en relación con una norma de excelencia internalizada.
- La necesidad de afiliación; como la necesidad de relaciones interpersonales y amistades estrechas con otras personas.
- Las necesidades de poder; como la necesidad de controlar e influir sobre otras personas y de controlar los medios para influir sobre otros.

Litwin y Stringer, 1971 (citado en Kolb, D. 1977) basándose en las investigaciones de McClellan (1961) y Atkinson (1964) estudiaron la influencia del liderazgo y clima organizacional sobre la motivación, en un diseño experimental en el cual se crearon tres organizaciones simuladas con diferentes estilos de liderazgo en cada grupo y con tareas iguales para los tres grupos el objetivo fue medir el clima organizacional y la motivación que se produce a través de la creación de tres estilos diferentes de liderazgo.

Los grupos fueron asignados de la siguiente manera.

Grupo “A”. En el que el presidente de la empresa le dio importancia a la estructura formal de la empresa caracterizada por la rigidez de sus normas y reglas, se asignaron roles a los integrantes de la empresa y se les responsabilizó del desempeño estricto de sus deberes. Se marcaron castigos para las desviaciones de lo explicado. La comunicación se dio solo en un marco formal e institucional. El presidente marcó la política organizacional de que la calidad segura es más importante que la innovación.

Grupo “B”. El presidente de este grupo apoya una estructura informal, relajada, donde se destacaba la conducta cooperadora y amistosa, la lealtad grupal y el trabajo en equipo se alentaba a la toma de decisiones por todo el grupo, el presidente tenía instrucciones de prestar especial

atención al autodesarrollo y bienestar de los trabajadores, se establecieron reuniones de trabajo.

Grupo "C". El presidente de esta organización tenía instrucciones de valorar la productividad elevada, se alentó a los miembros para que se fijaran metas propias y se hicieran responsables de los resultados. Se apoyó y reforzó la innovación y la creatividad y se establecieron recompensas, fomentándose las competencias entre los miembros. Se procuró un sentimiento de orgullo y de trabajo en equipo y no se estableció ningún sistema formal de comunicación.

Los autores, plantearon las siguientes hipótesis:

- 1.- El clima creado en la organización "A" activará las necesidades de poder y reducirá la fuerza de la necesidad de logro y de la necesidad de afiliación comparado con los grupos "B"
- 2.- El clima de la organización "B", Comparado con los otros dos, activará la necesidad de afiliación. La necesidad de poder será consiguientemente reducida y la necesidad de logro resultará relativamente inafectada.
- 3.- El clima de la organización "C" activará la necesidad de logro, comparado con los otros dos, y la necesidad de afiliación y la necesidad de poder no se afectarán.

Los resultados indican que en el grupo "A" los empleados percibieron un clima restrictivo, frío y formal, en el cual los conflictos eran frecuentes, pero no se les daba importancia y por lo tanto no se les daba solución, el estudio refleja que en este tipo de clima tuvo un efecto motivacional en el que la necesidad de poder fue activado mientras que las necesidades de logro y afiliación se redujeron.

En el grupo "B" los miembros de la organización percibieron un clima reposado, amigable poco estructurado y personalmente satisfactorio. En cuanto al nivel de motivación; las necesidades de afiliación se vieron activadas mientras que las necesidades de poder se redujeron y las necesidades de logro quedaron sin efecto.

En el grupo "C" los puntajes que arroja respecto a la percepción del clima fueron altos en la dimensión de responsabilidad, riesgos, recompensa, calidez y apoyo. Los miembros describen el clima como poco estructurado y alto en recompensas de la iniciativa individual. En cuanto a la motivación se logró activar la necesidad de logro mientras que las necesidades de afiliación y poder quedaron sin efecto.

Los autores confirman sus hipótesis respecto a los efectos de activación de los climas experimentales. La organización "A" creó un nivel elevado de poder; la organización "B" creó un nivel elevado de afiliación; y la organización "C" creó un nivel elevado de motivación de logro.

Hernández, M. y Rivapalacio, P. (1996) en su libro el “Éxito También es para las Mujeres”, sostiene que en los individuos existe el deseo de sobresalir y que en todas sus acciones incluyen una interesante mezcla de motivos latentes para vencer obstáculos, ejercer el poder y esforzarse al máximo a través de la motivación de logro, pero este factor no está presente en todos y la pregunta es ¿qué es lo que marca la diferencia entre los individuos que dan el máximo y los que se quedan en la mediocridad? los rasgos de quienes tienen un alto sentido de logro son todos positivos. Se trata de individuos que dan su mejor rendimiento en situaciones de competencia, que aprenden pronto, tienen seguridad en sí mismos, asumen las responsabilidades con entusiasmo, son suficientemente resistentes a las presiones sociales externas, son dinámicos, no permiten que nada se interponga en su camino, en general los impulsa menos el deseo de la fama o la fortuna que la necesidad de alcanzar un rendimiento de alto nivel que ellos mismos se imponen.

De acuerdo con lo expuesto, la satisfacción en el trabajo es un factor en el que la motivación está ligada.

En toda empresa estos factores tanto la satisfacción y la motivación en el trabajo son fundamentales para lograr alcanzar las metas de productividad que se plantean.

La motivación está relacionada, tanto con las necesidades de las personas y su adecuada satisfacción, y con la medida en que el empleado está integrado al equipo, relacionado adecuadamente con el grupo y percibe una elevada coherencia entre sus metas personales y las de la organización. (<http://www.organiza.com.mx/arts/comunicacionorganizacionalthm.clima>).

Las necesidades son las desencadenantes de las motivaciones, en este aspecto convendría tomar en cuenta las diferencias individuales, específicamente las que se refieren al género, en la forma de ejercer la dirección, determinando la forma de satisfacer las necesidades de cada individuo adecuadamente y estableciendo patrones de motivación que eleven la satisfacción en el trabajo.

Litwin y Stringer, 1964 (citado en Brunet, I. 2002) afirman que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre las motivaciones de los individuos.

El clima organizacional se refiere a las actitudes subyacentes como son los valores, las normas y los sentimientos que tienen los empleados ante su organización. Esta respuesta afectiva surge principalmente de la estructura organizacional y de las necesidades y capacidades del individuo.

De acuerdo con éstas ideas algunos autores defienden la postura de la mujer como directoras, atribuyéndole características que favorecen la motivación en el trabajo.

Grimwood y Popplestone, 1993 (<http://www.campus.ei.org/revista/deloslectores/483diez.pdf>).

le atribuyen a la mujer atributos directivos como:

- Tienen a dar más poder a otros.
- Saben escuchar, tienen empatía.
- Dirección participativa centrada en el grupo.
- Toma en cuenta la diversidad de sus colaboradores.
- Desarrollo profesional, implicando al grupo.
- Un estilo democrático.
- Liderazgo firme y constante.
- Desarrolla políticas de cooperación y participación.
- Eleva relaciones interpersonales.
- Crea un clima de colaboración.
- Construyen redes informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los miembros.

Por ello podríamos pensar que las mujeres en su afán de ganarse un lugar importante dentro de las organizaciones desarrollando un trabajo remunerado y puestos altos tienden a dar el máximo esfuerzo y motivando a los que están a su alrededor a encauzar sus energías hacia el logro de resultados. Buscando con ello el reconocimiento y sentirse pertenecientes a un grupo, donde puede expresar libremente sus capacidades y se les aprecie por ello.

Así mismo de acuerdo con Leavit, 1964 (citado en Chiavenato I. 1994 p.58) que afirma que “ el comportamiento es causado, “ Tanto por la herencia como por el medio ambiente que influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por los estímulos internos y externos” por lo tanto las mujeres han tenido un ambiente en el cual se han estimulado sus necesidades en diferente forma a las de las necesidades de los hombres marcando pautas de comportamiento diferentes a las de los hombres.

De acuerdo con las condiciones y circunstancias que las mujeres han experimentado a lo largo del tiempo buscando mejores oportunidades laborales en lo referente a estatus, recompensa, reconocimiento y desarrollo. Las teorías motivacionales de Maslow (1954) y Mc Clelland (1961) serían las operantes en las circunstancias de las mujeres, las cuales tienen motivos que las llevan a buscar satisfacer las necesidades desde niveles psicológicos más bajos como los de sobrevivencia y

seguridad hasta los de realización y logro.

1.3 ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES.

Para estudiar el fenómeno del clima organizacional, es preciso analizar las organizaciones, así como los cambios que han sufrido a lo largo del tiempo para comprender como se desarrollan en su estructura actual.

Al igual que los individuos, las organizaciones con el paso del tiempo se caracterizan por ciertos modos de comportarse que son percibidos como el estilo de éstas. El estilo y las expectativas de la organización están determinados por su historia y su tradición, así como por las metas y los objetivos (Hersey, P. et al. 1999).

Lewin, K. 1951 Brunet, L. 1987 y Goncalves, 2001 (citado en, Robbins 2000) están de acuerdo que para diagnosticar el clima organizacional dentro de una empresa, se deberá analizar las percepciones de los individuos en función de la estructura de la organización.

Las organizaciones en su evolución han estado modificándose en su forma para eficientizar sus sistemas y metodologías; de tal forma que cada organización ha desarrollado una estructura de acuerdo a sus necesidades. La estructura se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas laborales.

Según Hellriegel, D. (1998) los administradores de las empresas diseñan la estructura de su organización tomando en cuenta las fuerzas ambientales como son:

Las características de los ambientes que están funcionando en el presente y tomar en cuenta los futuros, como son las:

- Políticas y reglamentación del gobierno.
- La diversificación de los mercados.
- La economía globalizada.

La forma en que estas demandas económicas y sociales afectan la capacidad de la organización para procesar información, y poder enfrentar cambios de mercados y avances tecnológicos, para diseñar una división del trabajo y coordinarlas en forma funcional.

Para Robbins, S. (2000) la estructura de una empresa debe diseñarse en base a seis elementos principales que son:

- Especialización laboral.
- Departamentalización.

- Cadenas de mando.
- Tramo de control.
- Grado de centralización descentralización.
- Formalización.

La especialización laboral; se refiere a que un individuo realice una actividad, especial y repetitiva, lo que se conoce como especialización del trabajo.

La departamentalización; se refiere a la agrupación de estas especializaciones laborales, por funciones.

Las cadenas de mando, es la línea continua de autoridad que va desde la parte superior hasta la base de la empresa. Esta se da en forma de autoridad y son quienes emiten las órdenes y esperan que éstas sean ejecutadas. El principio de la unidad de mando afirma que cada empleado debe tener solo un superior.

Tramo de control; se refiere al número de empleados que un gerente debe tener para dirigirlo con eficacia. Si un gerente tiene un tramo de control pequeño, la autonomía de los integrantes del grupo se verá suprimida debido a la supervisión tan estrecha. Por otro lado los tramos de control amplios facultan a los empleados a tomar decisiones participativas.

Grado de centralización; se refiere a que la toma de decisiones se centran en la gerencia de niveles superiores y los niveles inferiores se limitan a obedecer.

Grado de descentralización: Cuando existe participación por parte de niveles inferiores y subordinados en la toma de decisiones. Una empresa descentralizada soluciona más rápidamente sus problemas. Debido a que la comunicación es tanto horizontal como vertical, los integrantes se sienten más independientes de quienes toman las decisiones.

Formalización; es el grado en que la empresa define y estandariza sus puestos de trabajo.

Cuando un puesto está bien definido, deja poco margen de creatividad y autonomía al empleado.

En puestos que no están bien formalizados, los comportamientos laborales no son tan rígidos y los empleados pueden aportar más ideas para la realización del trabajo; por lo tanto

entre mayor sea la estandarización menos aportan los empleados a la forma de hacer el trabajo. El tamaño de las organizaciones así como su complejidad influyen en el clima organizacional de las mismas.

De acuerdo con Likert, R. 1967 (citado, en Brunet, L. 1987) el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, el autor separa cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y los describe así:

- 1.- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- 2.- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- 3.- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- 4.- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

El mismo autor afirma que la estructura de la organización y su administración, así como las reglas, decisiones, competencias y actitudes son variables independientes que forman la naturaleza del clima organizacional.

Los distintos enfoques con los que se estudió el desarrollo de las organizaciones brinda un panorama de cómo se fue modificando la estructura de las empresas contemporáneas.

Schein, E. (1982 p.173) escribe que el hombre por sí mismo, no hubiese podido cubrir sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad y es gracias a la unión de varios individuos que coordinan sus esfuerzos y descubren que juntos logran, lo que cada uno por sí solo no podría. De tal forma que la idea principal de organización es la de “esfuerzo coordinado para la ayuda mutua”. La coordinación no tendría resultados si no tiene un rumbo definido, y esto lo marcan los objetivos, los esfuerzos coordinados deben dirigirse hacia objetivos comunes bien marcados.

Una tercera idea del autor tomada de Adam Smith acerca de las organizaciones es la de división del trabajo, en la que en un grupo cada miembro debe realizar una tarea específica de acuerdo con sus habilidades innatas o bien aprendidas a través del entrenamiento.

La cuarta idea con respecto a las organizaciones es la de integración de los esfuerzos del grupo, es decir, que no basta con que cada miembro realice bien su trabajo si no existe una labor de integración que unifique los esfuerzos del grupo hacia la búsqueda del alcance de los objetivos comunes.

En resumen incorporando las cuatro ideas anteriores se define a la organización como:

“Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”.

Para Barnard, 1971 (citado en Chiavenato, I. 1988) la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. De tal manera que una organización solo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicar y que
- Están dispuestas a contribuir con acción
- Con miras a cumplir un propósito común.

Las primeras organizaciones que se formaron entre los primeros hombres fué para sobrepasar las limitaciones del ambiente físico y que les permitiera la sobrevivencia, estas son según el autor

- Las capacidades biológicas del individuo.
- Los factores físicos del ambiente en que el individuo está situado.

Así las organizaciones están formadas por personas para sobreponerse a sus limitaciones individuales.

Haas y Drabeck, 1973 (citado en Chiavenato, 1994) consideran una organización :

Un sistema discernible de interacción relativamente permanente y complejo para estos autores, las organizaciones son una serie de interacciones estandarizadas entre actores y en estas lo que importan son las interacciones que ocurren entre los actores. Las organizaciones son algo más que la suma de sus partes individuales. Las organizaciones como sistemas de interacción, para los autores son.

- Sistemas relativamente permanentes y todos los sistemas de interacciones están en un estado de constante flujo.
- Las organizaciones se diferencian de los grupos y sociedades de acuerdo con su complejidad en la estructura, esta se refiere a que a mayor división del trabajo crece la complejidad horizontal y nuevos niveles verticales surgen como jerarquía para mejorar el proceso de control de aquí que se llamen organizaciones “Altas” y organizaciones “Achatadas”.
- El tamaño también sirve para diferenciar a las organizaciones de los grupos y sociedades. Sin que este sea determinante para identificar el nivel de complejidad, ya que existen empresas u

organizaciones pequeñas y con un alto grado de complejidad estructural y a la inversa empresas grandes en el número de miembros y simples en su estructura.

- Otro criterio para distinguir a las organizaciones son las relaciones “cara a cara” o “uno a uno” las cuales están presentes o ausentes en un continuo de interacción directa. Las organizaciones tienen una comunicación permanente y compleja.

Las organizaciones son sistemas en interacción en donde esta; se refiere a procesos de influencia mutua y reciproca entre dos o más personas, la cual puede ser simbólica, no verbal, hablada o escrita entre otros procesos complejos como los tecnológicos donde existen interacciones indirectas.

Las organizaciones son más que simples sumas adicionales de sus partes, sus implicaciones son complejas, en éstas sus relaciones entre las partes son interdependientes. Los componentes del sistema están tan interrelacionados que un cambio en una de las partes que lo integra, afecta a las otras partes que los conforma.

Para Argyris, C. 1975 (citado en Chiavenato, 1994). las organizaciones son sistemas extremadamente complejos los cuales están compuestos de actividades humanas en donde intervienen, personalidades, pequeños grupos, normas, valores, actitudes, todo sobre un patrón de complejidad y multidimensionalidad.

Las organizaciones con más de dos mil o tres mil participantes tienen un alto grado de complejidad y dificultad, el autor enumera las características de éstas de la siguiente forma:

- 1.- Complejidad. Las grandes organizaciones dependen de muchos intermediarios para operar.
- 2.- Estructura jerárquica. Las grandes organizaciones; construyen un nivel sobre otro, formando múltiples sistemas y subsistemas.
- 3.- Anonimato. Lo importante es que la tarea o la operación sea realizada no importa por quién.
- 4.- Rutinas patronizadas para operar los procedimientos y canales de comunicación, los miembros del sistema tienden formar grupos o subgrupos con interacción “Cara a cara” a pesar de la atmósfera impersonal establecida por la organización.
- 5.- Estructuras personalizadas y no oficiales. Constituyen la organización formal y que a veces tiene más fuerza y eficacia que las estructuras formales.
- 6.- Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones. Este aspecto tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica.

McGregor, D. 1957 (citado en Chiavenato, I. 1994) define a la organización como “un sistema abierto y lo une en transacciones con un sistema mayor que es la sociedad. Existen inputs en la forma de personas, materiales y dinero y en la forma de fuerzas políticas y económicas del sistema mayor o sociedad y los outputs existen en la forma de productos, servicios y recompensas a sus miembros.” Los sistemas industriales son sistemas orgánicos y adaptativos, cambian de acuerdo con los cambios del sistema externo que lo envuelve, y este a su vez es afectado por la organización industrial.

La organización industrial es un sistema sociotécnico, el cual consiste en la organización de las personas que comprende varias tecnologías, en la que las relaciones humanas son una propiedad intrínseca del sistema. Las relaciones y el comportamiento de los miembros determinan los inputs, las transformaciones y los outputs.

Perrow, 1972 (citado en Chiavenato, p.190 1994).define a las organizaciones como “entidades estables duraderas, con límites bien precisos y con características bien marcadas que las distinguen de todo lo demás que las rodea”.

Katz y Kahn, 1970 (citado en Chiavenato 1994 p.20) desarrollaron su teoría de las organizaciones basándose en los modelos de sistemas. Y describen a las organizaciones como sistemas abiertos que tienen características como:

- 1.- Importación-transformación-exportación de energía, puesto que ninguna estructura social es autosuficiente o autocontenida, tiene la necesidad de recibir insumos del medio ambiente. Después procesan o transforman la energía disponible, para producir un servicio o bien.
- 2.- Los sistemas como ciclos de eventos “El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos recurrentes de entradas, de transformaciones y de salidas” de ésta manera el producto que exporta al ambiente la organización suple las fuentes de energía para la repetición de las actividades del ciclo.
- 3.- Entropía negativa: La entropía es un proceso en el cual las organizaciones tienden a la extinción, desorganización, a la desintegración y finalmente a la muerte. Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico.
- 4.- Información como insumo, retroinformación negativa y proceso de codificación. Los sistemas vivos reciben, materiales que contienen energía los cuales son transformados, por la fuerza de trabajo, pero también reciben información del medio ambiente las cuales retroalimentan a la organización respecto a su funcionamiento con respecto a este.

5.- Estado firme y homeostasis dinámica. El sistema busca mantener cierta constancia en el intercambio de energía con la importación y la exportación con el medio ambiente para no caer en la entropía, se da un intercambio de energía entre la organización y el medio ambiente sin afectar las relaciones entre las partes; como en el cuerpo humano que regula la temperatura de acuerdo al clima exterior del medio ambiente manteniéndose esta siempre igual.

6.- Diferenciación. Es la tendencia para la elaboración de la estructura, la cual se refiere a la división del trabajo en las organizaciones, es la multiplicación y especialización de papeles y de diferenciación interna, lo cual lleva por consecuencia a una jerarquización.

7.- Equifinalidad. Los sistemas abiertos pueden alcanzar por distintos métodos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones. Es decir que existe más de un método para la consecución un objetivo.

8.- Límites o fronteras. Como un sistema abierto existen límites entre la organización y el medio ambiente, que define el campo de acción del sistema y la cantidad o el grado de insumos que el sistema recibe del ambiente.

Las organizaciones son una clase de sistemas sociales que también tienen las características de los sistemas abiertos.

Los sistemas sociales. Tienen diferencias con otras estructuras en cuanto que no tienen limitación de amplitud. Las organizaciones sociales están vinculadas a un mundo concreto de seres humanos, de recursos materiales, de fábricas y de otros artefactos, pero que no se encuentran en cualquier interacción natural. Los mismos autores diferencian a las organizaciones como sistemas abiertos de las organizaciones sociales y las describe de la siguiente manera.

1.- “Los sistemas sociales no tienen limitación de amplitud, porque se conforman por eventos o acontecimientos, y no por partes físicas.”

2.- “Los sistemas sociales necesitan de producción y mantenimiento de entradas” éstas se refieren a los estados de ingreso de producción como motivaciones que atraen a las personas hacia los sistemas sociales y las mantiene funcionando dentro de ellos. Catell, define a éstos fenómenos como sinergia de grupo es la energía que se gasta para mantener la unión del grupo. La sinergia de mantenimiento es la energía consumida para ejecutar los objetivos del grupo.

3.- “Los sistemas sociales son de naturaleza planeada es decir son inventados por el hombre, y están basados en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos.”

4.- “Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos, por lo mismo necesitan fuerzas de control que disminuyan esta variabilidad, las cuales son:

- Las presiones del ambiente o de la tarea en relación a las necesidades.
- Las exigencias de los valores y de las expectativas compartidas”.
- “La imposición de reglas por parte de la organización cuya violación sugiere alguna sanción negativa.”

5.-“ Los componentes del sistema social son a) las funciones las cuales describen las formas específicas de comportamiento en relación a determinadas tareas. b) las normas son expectativas generales con carácter de exigencia, que involucra a todos los que se relacionan en el desempeño de una función en un sistema o subsistema.” c)” los valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas.”

6.- “Las organizaciones sociales representan el desarrollo más claro de un patrón de funciones interligadas que diseñan formas de actividades preescritas o estandarizadas, es un sistema formal de funciones donde existen reglas y por consiguiente sanciones.”

7.-“El concepto de inclusión parcial, que se refiere al involucramiento segmentario de las personas en grupos sociales. No todo el individuo está incluida como miembro de la organización, ya que esta no necesita ni solicita a la persona enteramente.”

8.-“La organización en relación con su medio ambiente, los sistemas sociales como sistemas abiertos, dependen de otros sistemas sociales. La organización es un subsistema de uno o varios sistemas mayores y su vínculo con ellos afecta su modo de operación.”

Trist 1963 (citado en Chiavenato, I. 1994 pp 23 y 24) afirma que “Toda organización es una combinación administrada de tecnología y de un sistema social de tal forma que ambos se hallan en interrelación recíproca.

“Los sistemas tecnológico y social están interrelacionados de tal manera que uno influye sobre el otro. De modo que la naturaleza de la tarea influye pero no determina la naturaleza de la organización de las personas. Y las características psicosociales de las personas influye pero no determina la forma como será ejecutado determinado puesto”.

Las organizaciones vistas desde un enfoque sociotécnico están constituidas por tres subsistemas principales:

- “El sistema técnico o de tareas, el cual incluye, el flujo de trabajo, la tecnología usada, los papeles requeridos por la tarea y un número de otras variables.

- “El sistema gerencial o administrativo, que incluye la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, las maneras mediante las cuales se toman decisiones, y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.”
- “El sistema social (humano o personal-cultural) que está relacionado primariamente con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de las necesidades personales. Dentro del sistema social está incluida la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes”.

En las organizaciones no importa el tamaño, el grado de complejidad, estructura, interacciones, objetivos, etc. Existen dos elementos; el básico y el de trabajo.

En el elemento básico comprende las personas y sus interacciones lo que define su carácter dinámico, una organización existe cuando hay dos o más personas en interacción, las organizaciones se constituyen de individuos que unen sus capacidades para lograr lo que por separado individualmente no podrían hacer. El éxito de las organizaciones radica principalmente en la calidad de las interacciones. Estas interacciones se dan en cuatro niveles.

- Interacciones individuales. Son las que se dan en un primer nivel y se refieren a las interacciones entre dos personas con influencia recíproca.
- Interacciones individuo organización. Las personas y la organización están en constante interacción, la cual está formada por la toma de decisiones como una forma adaptativa, para permanecer en un equilibrio dinámico con su medio ambiente.
- Interacciones entre la organización y otras organizaciones. Las organizaciones se engranan e interactúan con otras organizaciones en las formas de competencia y cooperación interorganizacional.
- Interacciones entre la organización y su ambiente. Las organizaciones mantienen contacto e interactúan con un sistema más grande que las contiene, y este es su medio ambiente el cual las influye en la forma de moldearlas y son condicionados por el mismo.

“La selección y la percepción ambientales de las organizaciones son influidas por las normas sociales y las costumbres vigentes. El elemento básico las personas no existe en el vacío “ sino que éstas son influenciadas por el medio ambiente y las cuales a su vez forman a las organizaciones.

Los elementos de trabajo; son los recursos que utiliza la organización como son los recursos humanos, recursos no humanos y recursos conceptuales. Los recursos humanos es el elemento básico utilizado como elementos de trabajo que ofrecen a las organizaciones tres tipos de habilidades.

- Habilidades para hacer, se refiere al desempeño de tareas específicas para alcanzar los objetivos.
- Habilidades para influir, es decir el poder de influir a otros miembros alterando el comportamiento de estos. Esto depende de la posición de poder y la personalidad del individuo, este afecta en la determinación de los objetivos y en las operaciones.
- Habilidades para utilizar conceptos, esta se refiere a la capacidad de los individuos de abstraer ideas y generalizaciones, la utilización de conceptos y como herramientas aplicadas al trabajo, para planear, organizar y controlar el trabajo de los demás para motivar y comunicar eficazmente es un elemento importante dentro de las organizaciones.

Los recursos no humanos; se refieren a las máquinas, equipo, materiales, materias primas, tecnología, capital, mercadotecnia, etc. Los recursos conceptuales; se refiere a las estrategias y métodos de acción de los gerentes.

El éxito de la organización depende en la medida que todos los miembros de la organización empleen sus habilidades y la influencia eficaz de los gerentes.

Homans, 1950 (citado en Schein, 1972) propone un modelo de sistema social que funciona para grupos pequeños y para organizaciones grandes. En este modelo Homans dice que en cualquier sistema social existe un medio compuesto de tres elementos, uno es el físico como son, el suelo, el clima, la infraestructura etc. El otro es el medio cultural, que son las normas, los valores, y fines de la sociedad. Un tercero es un medio tecnológico que comprende el estado de conocimiento y la instrumentación disponible para que el sistema pueda desarrollar las tareas. El mismo autor propone que el medio impone a las personas que se encuentran en el sistema ciertas actividades e interacciones. Estas a su vez hacen que las personas sientan algo por otra gente o bien que tenga ciertas reacciones al medio que le rodea a esta combinación de interacciones, actividades y sentimientos se le llama "sistema externo". Así mismo el teórico cree que las actividades, interacciones y sentimientos dependen unos de otro y que cualquier cambio en alguno de los tres aspectos, produce cambios en los otros.

Likert, R.1961 (citado en Schein E. 1972) propone su teoría de los grupos superpuestos en la que piensa que las organizaciones son como sistemas en donde los grupos encajan perfectamente unos con otros. Estos grupos están conectados a través de personas, en posiciones claves de afiliación, que sirven de enlace entre los grupos. El modelo del autor tiene dos puntos de importancia:

1.- El medio de influencia de un grupo o sistema puede formar un conjunto de otros sistemas o grupos y este conjunto se compone de tres partes:

- Sistemas a gran escala. Como el complejo de organizaciones que realizan una misma actividad o la misma sociedad.
- Sistemas ubicados al mismo nivel; como son las organizaciones similares, consumidores y proveedores, etc.
- Subsistemas de un mismo sistema, que incluyen los grupos formales e informales.

El mismo autor dice que la organización tiene interacciones con el medio a través de determinadas personas, las cuales tienen puestos claves en la organización y en el medio. Y el medio a su vez puede estar unido por otras personas claves.

Katz y Lazarsfeld, 1955 (citado en Schein, E. 1972). brindan un buen ejemplo sobre la influencia de éstas interdependencias. Estos investigadores descubrieron que el cambio en los gustos y creencias del consumidor con respecto a un producto se produce más fácilmente si a este se le otorga una opinión autorizada de algún líder de la comunidad que si se le bombardea con publicidad sobre el producto. El efecto de promocionar con la opinión del líder tiene gran impacto en los cambios de preferencia por un producto, cambios en la moda o bien en la política.

Etzioni, A. 1960 (citado en Schein, E.1972) define a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas, constituidas deliberadamente para lograr metas específicas, mediante el esfuerzo común, la coordinación de fuerzas, la asignación de actividades, la asignación de responsabilidades y comunicación. Por lo que las interacciones entre los individuos en una empresa cobran fundamental importancia, como parte de una estructura organizacional y que su comportamiento tiene repercusiones en la producción de la organización, este comportamiento contribuye a formar un clima organizacional determinado, el cual está influenciado por los gerentes y ejecutivos de la empresa.

La relación entre los elementos de la estructura y los procesos como formas de gestión entre el recurso humano está estrechamente relacionada con el clima laboral, De tal manera que cada elemento del proceso tendrá un efecto en el comportamiento del individuo.

Por ejemplo:

La especialización laboral, en un principio arroja índices de productividad elevados, por ser una actividad repetitiva y se traduce en un alto grado de especialización, sin embargo después de cierto periodo de tiempo se convierte en una actividad rutinaria y aburrida, que provoca fatiga y sentimientos de frustración. Mientras que una actividad variada e incluso trabajos terminados producen mayor satisfacción en el trabajo.

En lo que se refiere a la departamentalización como elemento de la estructura tiene como ventaja que un solo gerente está al mando de un grupo de especialistas lo cual incrementa la responsabilidad de los integrantes del departamento o área, en la realización de las tareas, productos o servicios elaborados. Sin embargo esta división del trabajo ocasiona que los integrantes del grupo muestren sentimientos de aislamiento, poca interrelación con los integrantes de otros departamentos, generando problemas de comunicación.

En cuanto a la cadena de mando en la que debe haber un elemento que da las ordenes y los que las ejecutan, ha sido afectado por los sistemas eficientes de comunicación como son las computadoras, por lo mismo se pierde la precisión de a quien se debe obedecer y por el lado del gerente o supervisor la eficacia en la vigilancia de cómo se ejecutaron las ordenes.

Por otra parte el tramo de control como elemento de la estructura en el que se define cuantas personas tendrán a su cargo cada gerente, los puede haber amplios en donde los comportamientos de los empleados son de mayor libertad y autonomía y la organización más eficaz. Mientras que en un tramo de control estrecho, la supervisión es más cercana lo cual reduce la autonomía de los empleados, hacen que la comunicación vertical sea complicada volviendo lenta la toma de decisiones.

El grado de centralización de la empresa impide la participación de los empleados en la toma de decisiones, Mientras que en las empresas con un alto grado de descentralización, en la que se resuelven con mayor rapidez los problemas, debido a que los empleados participan en la toma de decisiones, se toman en cuenta sus ideas y sugerencias, lo que resulta en comportamientos que denotan satisfacción laboral y una mayor productividad.

En lo que a la formalización se refiere, cuando un puesto está definido, las tareas estructuradas y las reglas bien delimitadas, los empleados tienen poca oportunidad de ejercer su creatividad e iniciativa para enriquecer el trabajo, lo cual resulta en comportamientos de apatía y desinterés por el trabajo (Robbins, S. 2000).

De acuerdo con lo anterior la influencia de las gestiones en los procesos está marcada por el estilo de dirección tanto de hombres como de mujeres. Las estrategias, habilidades y comportamiento del líder entre otras variables causales influyen en los recursos humanos. Por lo tanto las formas de dirigir de mujeres y hombres ejercen una influencia en los empleados a su cargo, y de acuerdo con algunos autores las mujeres tienen un perfil de mando más democrático en comparación con el estilo de los hombres, lo cual marca una diferencia en el clima organizacional de unos y otros. (Likert, R. 1970 citado en Hersey et.al.1999).

La estructura de la empresa determinará un determinado clima dentro de la organización y el individuo responderá con determinados comportamientos, cuando el clima no es favorable a los individuos, estos utilizan las formas de conducta como; ausentismo, rotación, robos etc. para equilibrar la situación y disminuir los efectos negativos que le ocasionan tensión o malestar debido a un clima organizacional malsano, cerrado o autócrata.

Las organizaciones laborales contemporáneas, contemplan la influencia del medio ambiente externo, como las variables de una economía global, un mercado sin fronteras, cambios en las políticas internacionales, etc. Al mismo tiempo deben considerar las diferencias individuales de las personas como son; personalidad, necesidades sociales y familiares, motivaciones, cultura, intereses y diferencias de género. Este último factor en lo que se refiere a los estilos de dirigir marcan pautas de comportamiento influenciadas por diferentes variables, tanto motivacionales, sociales y culturales.

1.4 TEORIAS DE LIDERAZGO

Los diferentes tipos de clima organizacional se pueden analizar en función de las diferentes formas de ejercer la autoridad por parte de los gerentes y directores de una empresa. Las diferentes teorías de liderazgo se inclinan por creer que un estilo de liderazgo eficaz es aquel que adapta su estilo a la situación y al ambiente. Anterior al concepto de *clima organizacional* se utilizaba el de *clima de liderazgo* atribuyendo el comportamiento de los individuos a los distintos estilos de dirección. (Brunet, L.1988).

El liderazgo, como parte de los procesos organizacionales, al igual que la estructura de la empresa es otra variable independiente que ayuda a explicar el comportamiento de los individuos y la naturaleza del clima imperante. En algunas ocasiones ayudará a aclarar la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción de los empleados (Robbins, S. 2000).

Las habilidades y comportamiento del líder, influyen en los recursos humanos o en las variables de intervención de las instituciones, estas variables representan las condiciones actuales del estado interno de la organización, los cuales se manifiestan en el compromiso con los objetivos, la motivación y la moral de los miembros y en sus habilidades de liderazgo, comunicación, toma de decisiones y solución de problemas. (Hersey, et.al. 1999).

Hellriegel, D. (1998) afirma que las habilidades de poder y liderazgo son las fuentes de poder más importantes en las organizaciones modernas. Las teorías de liderazgo desarrolladas han sido de utilidad para predecir el comportamiento de los empleados respecto a las tareas y sus interacciones jefe-subordinados.

De acuerdo con el desarrollo de las organizaciones al llegar al punto en que las relaciones humanas toman importancia las empresas comienzan a estudiar la forma en que los jefes tratan a sus subordinados, y empiezan a generarse las primeras teorías sobre liderazgo en las empresas Entendiendo el liderazgo como el ejercicio de la influencia que una persona tiene sobre otras personas para obtener determinadas metas.

El liderazgo incluye a los líderes y sus seguidores, lograr algún objetivo en situaciones o circunstancias determinadas, también incluye el tamaño, estilo y clase de la organización, de aquí la complejidad para estudiar el fenómeno. (Marín, 1997. citado en Valencia, 2000).

Desde décadas atrás, estudiosos del tema han aportado distintas teorías con enfoques variados tratando de descubrir el estilo y comportamiento del líder eficaz aquel que brinda mejores resultados con los recursos humanos dentro de las empresas.

El estudio del liderazgo femenino realmente es un concepto nuevo y existen pocas teorías que lo tratan, sin embargo su estudio no sería posible sin que se revisaran las teorías de liderazgo clásicas en las cuales no se hace ninguna distinción de género, se hace importante revisar algunas de las principales teorías que existen sobre el tema.

Las diferentes teorías acerca de liderazgo abarcan distintos puntos de vista que abarcan desde el análisis de los rasgos y comportamientos que manifiestan los líderes exitosos, hasta las teorías complejas de contingencia las cuales proponen distintos estilos de liderazgo de acuerdo a

las características y situación de los seguidores. Entre éstas últimas se encuentra la teoría de Fiedler, 1971 (citado en Schein, E. 1982) llamada de **apareamiento de líderes**, es la primera que intenta explicar la correlación entre el estilo del líder y la situación. El autor descubre que la relación entre el líder, el subordinado y la naturaleza de la tarea influyen en la situación favorable o desfavorable de este ante el grupo de seguidores por lo tanto, propone que tres variables situacionales determinan si la situación del líder es favorable o desfavorable; éstas son:

- 1) Las relaciones personales del líder con los miembros del grupo.
- 2) El grado de estructuración de la tarea, asignada al grupo.
- 3) El poder y la autoridad que le brinda su posición.

El autor definió como “situación favorable” al grado en que la situación permite al líder ejercer su influencia sobre el grupo. El mismo autor diseñó un cuestionario que pretende medir si el individuo está orientado a la tarea o a las relaciones y lo llamó “ cuestionario del compañero menos preferido, (CMP). En el que se pide al jefe que evalúe a aquel compañero con el que disfrutó menos trabajar. Los criterios de evaluación fueron que calificara en una escala del 1 al 8 dieciséis adjetivos opuestos por ejemplo placentero- desagradable, eficaz-ineficaz, abierto-reservado, etc. El teórico parte de la afirmación de que lo que se dice de los demás describe mejor a uno mismo. Los resultados determinaran el estilo básico de liderazgo de los encuestados, afirmando que; si el compañero menos preferido es calificado con puntaje de CMP alto, el individuo está orientado a las buenas relaciones con sus compañeros. Mientras que el compañero menos preferido es calificado bajo en CMP, el individuo está orientado hacia las tareas. (Robbins, S. 2000).

De esta investigación se desprende que:

- “Los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en las situaciones grupales que son favorables o muy desfavorables.”
- “Los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en las situaciones medianamente favorables. (Hersey, P. et.al. 1999, p.125).

La teoría de “apareamiento de líderes, correlaciona las tres variables de la siguiente manera.

- 1) La situación más favorable para el líder es aquella en la que es querido por los miembros.
- 2) La situación desfavorable para el líder es aquella en la que no es querido, tienen poco poder por posición y tienen una tarea poco estructurada.

Una de las teorías más aceptadas es la propuesta por Hersey P. y Blanchard, K. (1977) sobre liderazgo situacional, la cual hace énfasis en los subalternos, en donde el liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo correcto el cuál dependerá también de la madurez de éstos, dicha teoría se utiliza hoy en día en empresas como Bank América, Caterpillar, IBM, Mobil Oil, aunque su validez no haya sido comprobable. El liderazgo situacional emplea dos dimensiones de liderazgo que la teoría del apareamiento identificó como; comportamiento hacia las tareas y hacia las relaciones, los autores las ponderan en altas y bajas y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo que a continuación se describen:

Decir (Alta tarea-Baja relación), el líder define los papeles y dice a las personas que, como, cuando y donde realizar diversas tareas.

Vender (Baja tareas-Alta relación), el líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

Participar (Alta tarea-Baja relación), El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones, el papel principal del líder es facilitar y comunicar.

Delegar (Alta tarea-Alta relación), El líder proporciona poca dirección de apoyo.

Los autores definen el nivel de madurez de los subalternos y lo clasifican en cuatro niveles de preparación, en donde cada nivel representa una combinación de la capacidad y la disposición o la confianza del seguidor.

R1. Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo, no son ni competentes, ni confiables.

RII; Las personas son incapaces, pero dispuestas a hacer las tareas necesarias, están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas.

RIII; Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.

RIV; Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

Este modelo de liderazgo supone que cuando los subalternos alcanzan un mayor nivel de madurez disminuye el nivel de la tarea o control es decir cuando estos tengan mayor disposición y capacidad. Cuando los subalternos muestren mayor incapacidad e indisposición el líder aumentará los niveles de la tarea, con instrucciones claras y precisas, el comportamiento de alta tarea compensa las carencias de habilidades de los subalternos y el comportamiento de alta relación trata de hacer que los seguidores psicológicamente hagan suyos los deseos del líder.

R1: El líder debe dar direcciones claras y precisas.

R2: Se debe dar un comportamiento de alta tarea y alta relación.

R3: Crea problemas motivacionales que se resuelven con un estilo de apoyo no directivo y si participativo.

R4: El líder no tiene mucho por hacer pues no hay disposición y hay incapacidad de parte de los subalternos.

House, R. 1971 (citado en Soto, E. 2001) desarrolla su teoría de liderazgo llamada de “trayectoria-meta”, en ésta se afirma que el rol del líder es apoyar a sus subalternos para alcanzar sus metas y deberá dar la dirección y apoyo necesario para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización, de aquí recibe el nombre de “trayectoria-meta”, derivándose de la creencia que los verdaderos líderes esclarecen el camino para ayudar a quienes lo siguen a llegar a la meta. Esta teoría propone que el comportamiento de un líder es aceptable para sus subordinados en tanto que lo vean como una fuente inmediata o futura de satisfacción. El comportamiento de un líder es motivador en la medida que.

*Hace que la satisfacción-necesidad del subalterno sea contingente a un desempeño efectivo.

*Proporciona la asesoría, guía y apoyo y recompensas necesarios para un desempeño efectivo.

House propone cuatro estilos de liderazgo, y los clasifica de la siguiente manera:

- Líder director: Permite que sus subordinados sepan que se espera de ellos, programa trabajo a realizar y proporciona una guía específica de cómo cumplir las tareas.
- Líder apoyador: Es amistoso y muestra su interés por las necesidades de los subordinados, se desempeña a su más alto nivel.
- Líder participativo: Consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- Líder orientado a logros; Establece metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

Esta teoría supone que los líderes son flexibles y que el mismo líder puede manifestar cualquiera de los comportamientos de cada estilo de acuerdo y dependiendo de la situación. De esta teoría se derivan cuatro hipótesis de acuerdo a cuatro estilos de liderazgo.

- El liderazgo directivo lleva a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o estresantes que cuando están altamente estructuradas y bien establecidas.
- El liderazgo de apoyo da como resultado un alto desempeño y satisfacción del empleado cuando los subordinados desempeñan tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo se percibirá como redundante o innecesario entre los subordinados con alta capacidad o con experiencia considerable.
- Mientras más claras y burocráticas sean las relaciones de autoridad formal más deben los líderes mostrar un comportamiento de apoyo y restar importancia en el comportamiento directo.
- El liderazgo directivo, llevará a mayor satisfacción de los empleados cuando existe un conflicto importante dentro de un grupo de trabajo.
- Los subordinados con un control externo estarán más satisfechos con un estilo directivo.
- El liderazgo orientado a logros incrementará las expectativas de los subordinados que aquel esfuerzo los llevara a un alto desempeño cuando las tareas están estructuradas con ambigüedad.

Vroom, V. y Yetton, P. en 1973 (citado en Robbins, S. 2000) desarrollaron un modelo de liderazgo al cual le llamaron “**Modelo de participación del líder**” en el cual relacionan el comportamiento del líder y la toma de decisiones, estos autores sostienen que el líder debe seguir una serie de reglas y normas para determinar la cantidad de participación en la toma de decisiones e incorporan siete contingencias alrededor de la estructura de la tarea y cinco estilos de liderazgo: que a continuación se describen:

- Autocrático II: Obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema tal vez diga o no a los subordinados cual es el problema, al no tener información de ellos, el papel de los subalternos en la toma de decisiones es proporcionarle claramente la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alternas.
- Consultivo I: Comparte los problemas con subordinados importantes en lo individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como un grupo. Luego toma la decisión que pueda o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- Consultivo II. Comparten el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias luego toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.

- Grupo I: Comparte el problema con sus subordinados como grupo, juntos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo o consenso sobre la solución.

Blake, R. y Mouton, J. 1964 (citado en Hersey, P. et al. 1999) proponen su teoría de liderazgo siguiendo con esta línea de las tareas y las relaciones, ellos llaman a su teoría del “**Grid Gerencial**”, en la cual identifican estilos de comunicación basados en el grado de preocupación por la producción (orientación a la tarea) y preocupación por las personas (orientación a las relaciones u orientación interpersonal), éstos estilos se representan en una gráfica o rejilla con ejes que van del uno al nueve y los autores describen cinco estilos de liderazgo los cuales se representan en cada esquina de la rejilla y uno al centro. Estos autores definen los estilos de liderazgo de la siguiente manera:

9.1: **Controlador** (Manda y domina) espera resultados y toma el control a través de establecer claramente un curso de acción, implementa reglas que sustenten resultados y no permite desviaciones.

1.9: **Acomodaticio** (cede y cumple) respalda resultados que establecen y refuerzan la armonía, genera entusiasmo a través de enfocar a los aspectos positivos y gratos del trabajo.

5.5: **Status quo** (balanceo y componenda) aprueba resultados que son populares pero se cuida de tomar riesgos innecesarios, pone a prueba sus opiniones con otros involucrados para asegurarse la aceptación sobre la marcha.

1.1. **Indiferente** (evade y elude) se aleja de tomar responsabilidad activa por los resultados para evitar enredarse en problemas, si se ve forzado asume una posición pasiva de respaldo.

9.9: **Sólido** (Contribuye y compromete) inicia la acción de equipo de una manera que invita al involucramiento y compromiso, explora todos los hechos y los diferentes puntos de vista para dar una mejor solución.

Los autores afirman que los líderes adoptan un estilo y este es el que más utilizan en la mayoría de las situaciones, es decir que tienen un estilo dominante, pero suponen también que el líder puede moverse de un estilo a otro de acuerdo a las exigencias de la organización y el trabajo. El estilo ideal según la teoría es el 9.9 el cual se asocia con un aumento de la productividad y rentabilidad, aumento frecuente de la comunicación y una mejora en las relaciones líder-subordinado.

Retomando las diferentes teorías sobre liderazgo podemos concluir que las teorías más aceptadas son las llamadas de contingencia las cuales recalcan la importancia de las diferentes situaciones que se pueden presentar en la relación líder y subordinados.

Los defensores de las teorías de las contingencias son Fiedler, Vroom, Hersey, Blanchard y House.

Fiedler, señala que hay que comprender la naturaleza de la situación y después definir el estilo de liderazgo. Para Fiedler las variables de contingencia son ambiente del grupo, estructura de la tarea y la posición del líder.

Para Hersey y Blanchard; los líderes deben elegir el estilo que equilibre el nivel de disposición de los subordinados. House afirma que el comportamiento del líder depende de las necesidades de los subordinados, como son estima, pertenencia y seguridad etc. Y la naturaleza de la tarea. Vroom propone que el estilo de liderazgo debe ir desde un estilo autocrático hasta uno de participación del grupo.

Como conclusión las teorías de contingencia se basan en la postura de que los líderes deben tener la capacidad de adoptar el estilo que se adecuó de acuerdo a las situaciones y este no necesita de ser fijo y único sino que debe ser cambiante de uno a otro. La capacidad de adaptación a las diferentes situaciones nos habla de que los líderes deben vencer una resistencia al cambio y ser muy perceptivos en las conductas y necesidades de los subordinados, para poder crear un estilo de liderazgo funcional.

Getzels, 1958 (citado en Hersey, P. et, al. 1999). postula que el comportamiento de los gerentes proviene de la interacción de estilo y expectativas, entendiéndose por expectativas a las percepciones del comportamiento adecuado para la función o el puesto que ocupa el individuo. Los líderes desarrollan su estilo con el tiempo a partir de su experiencia, educación y capacitación. Existen cuatro fuerzas internas que influyen en el estilo de liderazgo del gerente: el sistema de valores, la confianza en los empleados, las inclinaciones personales y los sentimientos de seguridad en situaciones ambiguas. Tannenbaum y Schmidt, 1957 (citado en Hersey et al. 1999).

Algunos teóricos como Chernesky (1990), Ezell(1993), Mintzberg (1983), Behrensen (1998) afirman que las mujeres gerentes poseen la cualidad de desarrollar un liderazgo situacional adecuado por su capacidad de percibir con mayor asertividad los sentimientos, necesidades y motivaciones de sus subordinados, así mismo ejerciendo un determinado estilo de dirección particular. Sin embargo existen otras posturas que atribuyen a las mujeres rasgos similares a la

forma de dirigir de los hombres por su influencia de compañeros de la misma jerarquía. Por lo tanto el ambiente de liderazgo no estaría determinado por la forma de dirigir de hombres y mujeres, sino por la capacidad de adecuar las diferentes variables situacionales y ambientales a un estilo de liderazgo flexible y eficaz.

El liderazgo como la manera de gestionar con los recursos humanos tiene importancia en la medida que interviene de manera directa en los procesos de; comunicación, toma de decisiones, manejo de conflictos, etc.

De acuerdo con Getzels 1958 (citado en Hersey, P. et al. 1999) el estilo de liderazgo está relacionado con las expectativas de los seguidores es decir, el estilo se refiere a los comportamientos percibidos por éstos. Los líderes desarrollan el estilo a partir de su capacitación, educación, experiencia. Así mismo Tannenbaum y Schmidt 1957 (citado en Hersey, et al. 1999) afirman que hay cuatro situaciones internas que influyen en el estilo de liderazgo; sistema de valores, la confianza en los empleados, las inclinaciones personales y los sentimientos de seguridad ante las situaciones ambiguas.

De acuerdo con estas ideas las mujeres gerentes tienden a desarrollar un liderazgo situacional adecuado por su capacidad de percibir los sentimientos y necesidades de sus seguidores, creando un clima organizacional positivo.

1.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio del clima organizacional ha sido una tarea difícil para los investigadores del tema ya que el fenómeno como tal no es fácil de delimitar, por ser multifactorial y esto hace que se confundan con otros fenómenos similares como la cultura organizacional y la satisfacción en el trabajo.

La introducción del concepto de clima organizacional, se remonta a la década de los años treinta, y el principio se desencadenó con los estudios de Elton Mayo en Hawthorne abriendo un campo de investigación desde un enfoque socio-emocional, ligado al concepto de liderazgo y a la estructura de la organización, motivación, cultura organizacional y satisfacción laboral. (<http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol12/tabare.pdf>)

Reicher, H. y Schnider, B. 1968 (citado en Brunet, L. 2002) señalan que la primera definición de clima, la propone Lewin, K y Lippit, R. (1938) en la que afirma que existe una relación causal desde lo macro representada por la organización y lo micro representado por el

individuo, lo macro da forma y condiciona a lo micro. Lewin trata de explicar esta relación con la fórmula.

$$C = f(P \times E)$$

En donde “C” representa el comportamiento de un individuo, “f” es una forma funcional definible, “P” son los rasgos de personalidad y “E” representa el entorno. De tal manera que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes, características físicas y psicológicas a cambio esta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización.

Las organizaciones son sistemas complejos; cuando son observadas atentamente, se revelan compuestos de actividades humanas en diversos niveles de análisis. Personalidades, pequeños grupos, normas, valores, actitudes. Todo eso existe sobre un patrón complejo y multidimensional. (Chiavenato, I. 1994).

El comportamiento de los individuos se ve influido por el ambiente interno y que éstas influencias dependen de la percepción del individuo. (Sells, 1960 citado en Brunet, L. 2000).

El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno, que es experimentado por sus miembros, influye en sus conductas y puede ser descrito en términos de los valores de un grupo en particular o de características o atributos de una organización. Taguiri, R. y Litwin, G. 1968 (citado en Brunet, L. 2000).

El clima organizacional es un conjunto de percepciones globales del individuo sobre su medio interno organizacional. Este conjunto de percepciones refleja una interacción entre las características personales y las de la organización. Schnider, B y Hall, 1975 (citado en Brunet, L. 2000).

Para Atkinson, 1964 (citado en Kolb, D. 1977) el concepto de clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- Influye sobre las conductas de estos.

Katz y Kahn, (citado en Chiavenato, 1994) describen que toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabùs, costumbres y estilos, el clima o cultura, del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal.

Para Brunet, L. (2000) el clima organizacional es un fenómeno circular y de naturaleza multidimensional, en el que los resultados producidos viene a confirmar las percepciones de los empleados, es decir que las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido a un clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa.

Esta afirmación del autor queda demostrada con la investigación de Caballero, C y Galván, L. (2002) en la que estudiaron el efecto del stress en el clima organizacional de una empresa de asistencia privada y los resultados fueron que la influencia entre stress y el clima organizacional imperante es baja y que por otra parte el clima organizacional desfavorable es el que elevaba el nivel de stress entre los empleados.

Hellriegel, D. y Slocum (1974) definen el clima organizacional “Como el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno

A pesar de que no existe un consenso definido para ponerse de acuerdo que es el clima organizacional, se han adoptado diferentes enfoques para su estudio.

James, L. y Jones, A. (1976) (citado en Brunet, L. 2000) identifican tres enfoques diferentes de investigar el clima organizacional:

La medida múltiple de los atributos organizacionales; la cual considera el clima organizacional como un conjunto de características que: Describen una organización y la distinguen de otras productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc. Son relativamente estables en el tiempo. Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Este enfoque no define la causa del comportamiento de los individuos, solo se basa en los comportamientos objetivos observables. El clima se convierte en un sinónimo de ambiente organizacional en donde la medida son las variables que componen la estructura de la empresa y su relación con los fenómenos como rotación, ausentismo, accidentes de trabajo etc. Pero no estudian la relación ni como se vinculan estos dos aspectos.

La medida perceptiva de los atributos individuales, representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso su grado de satisfacción. Esto significa que el individuo percibe el clima en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer de ésta forma el clima no puede ser estable ni uniforme y puede cambiar según el humor de los individuos. Este enfoque encierra al clima organizacional a simples opiniones personales y lo convierte en una función de las características personales más que factores organizacionales.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales; Dentro de este enfoque el clima esta considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización o sus departamentos y b) y pueden ser interpretadas de acuerdo con la forma de la organización o departamentos, interactuando con sus miembros. En este enfoque se le define al clima organizacional como el clima humano psicológico de una organización, puesto que la estructura y el proceso organizacional interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y de las personales.

Likert, R. 1970 (citado en Brunet, L. 2000) en su **teoría de los sistemas** afirma que; el comportamiento de los empleados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y por otra parte en sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva.

En la teoría de los sistemas se definen tres variables que determinan las características propias de una organización:

Las variables causales; Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene; estas comprenden la estructura de la organización y su administración (reglas, decisiones, competencia y actitudes) las variables causales se caracterizan por dos rasgos principales:

Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes son variables de causa y efecto.

Variables intermediarias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la empresa como son; las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Estas variables son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales; Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las variables causales y de las variables intermediarias, y son el reflejo de los resultados obtenidos por la organización, como son la productividad, las ganancias, las pérdidas y los gastos de la empresa. Asimismo el autor define cuatro tipos de clima cada uno se sitúa sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a uno muy participativo.

Clima autoritario

Sistema autoritarismo explotador; en este clima la dirección no le tiene confianza a sus empleados la mayor parte de las decisiones y de los objetivos de la organización se toman en la cima y se distribuyen en forma descendente. Los empleados tienen que trabajar en un clima de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas. La comunicación se da en forma de directrices y de instrucciones precisas.

Sistema II Autoritarismo paternalista; Este tipo de clima es en donde, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y los castigos eventuales son los métodos más utilizados para motivar a los trabajadores. Los procesos de control se centran en la cima algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores.

Clima participativo.

Sistema III. Consultivo ; tiene confianza en sus empleados se permite a los empleados participar en las decisiones, las recompensas y los castigos son ocasionales, más bien se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima, hay mucha interacción entre superiores y subordinados. La dinámica es de administrar bajo la forma de alcanzar objetivos.

Sistema IV. Participación en grupo; la dirección tiene plena confianza en sus subordinado. El proceso de toma de decisiones está repartido en toda la organización y muy bien integrado a todos los niveles. La comunicación se da en todos los sentidos los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el

mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento, en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los jefes y subordinados. De acuerdo con el autor los sistemas I y II corresponde a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, en donde las empresas con climas abiertos permiten a los empleados tener mayor satisfacción en el trabajo y mejores resultados en el logro de objetivos.

El clima de una organización tiene variables que influyen en los estilos de liderazgo de los jefes, y estos a su vez influyen en el clima, si se realizan cambios en los estilos de dirigir estos repercutirán también en el clima de la empresa.

Para realizar cambios en los estilos de liderazgo, se requiere evaluar el clima en sus diferentes dimensiones para la planeación de las estrategias de cambio.

Recapitulando; el clima organizacional. Es el conjunto de percepciones que un individuo elabora internamente en función de la realidad objetiva que le rodea y sus propias necesidades, experiencias, valores, etc. Y le da un nuevo significado.

El clima de una organización está definido por la interacción de los componentes de la estructura de la empresa y los procesos organizacionales. Dentro de los componentes de la estructura de la empresa están:

La especialización laboral, la departa mentalización, la cadena de mando, tramo de control, la centralización y la descentralización, formalización, tamaño y complejidad de la empresa. Mientras que los procesos organizacionales se refieren a aquellas variable a las que involucra a las personas como integrantes de la organización como son: El liderazgo, los estilos y niveles de comunicación, el ejercicio de control, el modo de la resolución de conflictos, el tipo de coordinación entre jefes y empleados, los incentivos para motivar a los empleados, la selección de empleados, la relación de poder, los mecanismos para socializar a los empleados, y el grado de autonomía permitido. El clima organizacional está dado por sus componentes físicos y humanos, los cuales resultan en un comportamiento determinado.

Como revisamos en páginas anteriores los estilos de dirección marcan diferencias entre los comportamientos de los empleados, estas diferencias se verán reflejadas en el ambiente organizacional, De acuerdo con las ideas sobre diferencias entre los estilos de autoridad femenina y autoridad masculina, se cree que los estilos son democráticos y autocráticos correspondientemente, lo cual definirá distintos climas en cada caso.

1.6 MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Debido a que el clima laboral es un fenómeno multidimensional los instrumentos de medición son cuestionarios diseñados en base a dimensiones de la empresa que reflejan su clima. En general son cuestionarios en forma de escalas de respuesta de tipo nominal o de intervalo.

Likert, R. 1974 (citado en Brunet, L. 2000) diseñó su *perfil de las características organizacionales* en el que mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son: **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin, G. y Stringer, R. 1968 (citado en Brunet, L 2000) miden el clima organizacional en base a las siguientes 6 dimensiones.

- **Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentra en una organización.
- **Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- **Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- **Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- **Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su

organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Por su parte Schnaider, B. y Bartlet, C. 1968 (citado en Brunet, L. 2000) diseñaron un instrumento que mide el clima laboral basado en 6 dimensiones que son:

El apoyo patronal. El cual se refiere ¿hasta que punto los superiores están interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?

La estructura. Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.

La implicación con los nuevos empleados. Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.

Los conflictos interagencias Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.

La autonomía de los empleados. Esta dimensión se apoya en el grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Así mismo, Pritchard, R. y Karasick, B. 1973 (citado en Brunet, L. 2000) desarrollaron un instrumento que se compone de 11 dimensiones que ellos describen de la siguiente manera.

Autonomía. El grado de libertad que los trabajadores pueden tener en la toma de decisiones y la forma de solucionar los problemas.

Conflicto y cooperación. Es el nivel de colaboración que los empleados tienen en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

Relaciones sociales. Es el tipo de atmósfera y social de amistad que se tiene dentro de la organización.

Estructura. Aquí se contienen las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una empresa y que afectan directamente la forma de desarrollar una tarea.

Remuneración. Esta es la forma en como se remunera a los empleados.

Rendimiento. Es la relación entre remuneración y la realización del trabajo bien hecho.

Motivación. Son los aspectos motivacionales que desarrolla la empresa en sus empleados.

Estatus. Es la importancia que la organización muestra en las diferencias entre las Jerarquías. Superiores y subordinados.

Flexibilidad e innovación. Se refiere a la voluntad de experimentar dentro de la organización

nuevas formas de hacer el trabajo.

Centralización de la toma de decisiones. Es la forma en que la empresa delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo. Es el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados en situaciones dentro y fuera del trabajo

También Moos, R. e Insel, P. (1984) elaboraron un cuestionario, titulado Work Environment Scale el cual puede ser utilizado en todo tipo de organización, este instrumento se compone de 90 preguntas, y en las cuales se investiga sobre el clima de las empresas en las siguientes dimensiones.

Implicación. Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

Cohesión. Grado en que los empleados se ayudan entre si y se muestran amables con los compañeros.

Apoyo. Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

Autonomía. Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas

Organización. Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

Presión. Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente.

Claridad. Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.

Control. Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.

Innovación. Grado en que se le da importancia a la variedad, el cambio y los nuevos enfoques en el trabajo.

Comodidad. Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

Estas dimensiones agrupadas entre sí, evalúan tres grandes áreas que son:

Relaciones (Implicación, Cohesión y Apoyo).

Autorrealización (Autonomía, Organización y Presión).

Estabilidad-Cambio (Claridad, Control, Innovación y Comodidad).

En la evaluación del clima organizacional, existen algunas pruebas, todas ellas en forma

de cuestionarios que se aplican en diversas empresas pero, independientemente al área que sea aplicado el instrumento, este debe contener cuatro dimensiones comunes:

- El nivel de autonomía que tienen los empleados.
- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los empleados.
- El tipo de recompensa o remuneración que la empresa otorga.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que los empleados reciben

Recapitulando, en el clima laboral están presentes tres tipos de variables las primeras son las variables que involucran factores como; La estructura de la organización, la forma de administración así como las reglas y las normas que rigen en el trabajo y la toma de decisiones.

Existen otro tipo de variables las cuales sirven para organizar, dirigir y desarrollar los elementos de la estructura hacia los resultados, estas variables se llaman intermedias y se refiere a; las motivaciones, las actitudes, las formas de comunicación y en general a todas las gestiones relacionadas específicamente con los recursos humanos. Las variables finales son los resultados que arrojan la interacción de las otras dos, y se refiere a las pérdidas o ganancias de la empresa, la rotación, la productividad, la calidad etc.

El clima organizacional tiene una relación directa con las motivaciones y las necesidades del individuo y dependiendo del tipo de clima que impere en la empresa se activaran distintas necesidades y por consiguiente motivaciones. Así mismo el estilo de liderazgo es un factor importante en la determinación del clima, dado que interviene en las distintas gestiones dentro de la empresa. Debido a la reciente incursión y aumento de las mujeres en los puestos de mando, cabe hacer un análisis sobre las diferencias de los estilos de liderazgo de hombres y mujeres y su repercusión en el clima de ambos.

Para evaluar el clima organizacional, existen varios cuestionarios elaborados para tal fin sin embargo, hay cuatro dimensiones comunes que deben ser tomadas en cuenta:

- Autonomía individual
- Grado de estructura que impone el puesto
- Tipo de recompensa
- Consideración y apoyo

1.7 LIDERAZGO COMO FACTOR DE INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional es un fenómeno que por su complejidad para estudiarlo se ha enmarcado en un conjunto de dimensiones que permiten tener un mejor marco de referencia para

tener una medición más exacta del fenómeno, sin embargo algunos autores hacen referencia a diferenciar entre clima organizacional y cultura organizacional con la finalidad de definir que factores los afectan.

Es en los años 40s cuando los teóricos empezaron a darle valor a las relaciones humanas dándose cuenta que existe una relación estrecha entre cultura y dirección, en donde cultura encierra el conjunto de valores, creencias, actitudes con respecto a la organización como empresa.

De acuerdo con lo anterior un enfoque tradicional de “cultura de la organización” en donde varios autores coinciden en que: La fuerza cultural influye en la consecución de los objetivos organizacionales, en donde las empresas con fuertes culturas, se produce una disminución en la rotación de personal. (Robbins, S. 2000)

En gran medida la cultura organizacional está definida por la personalidad del líder, este es capaz de crear un sentido de realidad compartida, según Schein, E. (1982) es el líder transformador el que crea una cultura o un cambio cultural porque.

- Crea una visión.
- Moviliza el seguimiento.
- Institucionaliza el cambio.

Sin embargo hasta 1965 la filosofía administrativa que prevalecía estaba basada en sistemas de mando, el modus operandi del gerente o líder era la posición del poder sobre la gente, el gerente ordenaba y si se equivocaba, nuevamente ordenaba, era este quien decidía asuntos y hacía cumplir la decisión. Era visto como la pieza clave, el concepto total estaba orientado a las actividades, el gerente prescribía la estructura de la organización, fijaba las tareas de los empleados, delegaban facultades para la toma de decisiones, determinaba mejor la forma de hacer el trabajo y ejercía un control rígido.

El mismo autor, afirma que la cultura se expresa en un nivel observable a través de la imagen externa y los procedimientos de la empresa y en un nivel implícito de las creencias y valores empresariales. La expresión de la cultura se da fundamentalmente en el comportamiento de las personas a través de lo que se ha denominado clima organizacional, percibido o experimentado por los miembros de la organización y que influyen sobre su conducta.

Phegan, 1998 (<http://www.ugt.es/valenciano/almacen/inf.Oprofesional.pdf>) afirma que cada organización define un clima organizacional, a través de su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje y estilos de liderazgo.

Champú, 1995 (<http://www.es/valencianoAlmacen/inf.Orprofesional.pdf>) habla de una

ideología y un nuevo modelo de pensar sobre liderazgo, en la que dar ordenes no es tarea difícil sino compartir la información, facultar a la gente y compartir el poder es adoptar un nuevo estilo de liderazgo y motivación. Lo cual va a definir una nueva cultura de valores de una organización.

Gongalves, 2003 ([Gongalves, www.calidadorg/articulos/del97/2dec97.htm-17k-](http://www.calidadorg/articulos/del97/2dec97.htm-17k-)) dice que las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección como tipos de supervisión autoritaria o participativa.

Vanegas, 2001 (<http://www.ecofield.com.ar/ingenierosa.tta/nota01.htm>) escribe que una empresa u organización que se preocupe seriamente por proporcionar factores motivacionales en pro del crecimiento de su personal, obtendrá resultados positivos que se verán reflejados no solo en la productividad, sino en un clima organizacional, que garantizará una buena cultura organizacional, más si se cuenta con un liderazgo participativo, con gran visión, emprendedor que está plenamente identificado con el alcance las repercusiones de saber manejar adecuadamente las interrelaciones humanas. Desde luego un actor básico en el logro de contar con un personal motivado plenamente e identificado con la organización es el gerente, el verdadero líder que tenga un buen entendimiento con su grupo de trabajo. De esto depende en gran medida de contar con un buen clima organizacional, en el cual estén plenamente satisfechos con su tarea.

El autor afirma que el liderazgo moderno si pretende mantener un equipo de trabajo productivo, motivado e identificado con la empresa debe poner especial atención al crecimiento personal de cada miembro de su grupo de colaboradores.

Goleman, D. (2000) encontró que los líderes establecen estrategias, motivan, crean una misión y construyen una cultura, de acuerdo a seis estilos de liderazgo, en los que cada uno tiene un impacto único y directo en el clima organizacional de la empresa, departamento, área, división o equipo de trabajo. Según las investigaciones los líderes con mejores resultados no se apoyan en un solo estilo, sino más bien utilizan muchos de ellos, sin hilación y en distinta medida dependiendo de la situación. (<http://www.ecofield.com.ar/ingenierosa.tta/nota01.htm>)

A continuación se describen los seis distintos estilos de liderazgo.

- Líder Coercitivo. Demanda acatamiento inmediato.
- Líder Autoritario. Moviliza a la gente hacia una visión.
- Líder Afiliativo. Crean lazos emocionales y armoniza.

- Líder Democrático. Construye consensos a través de la participación.
- Líder Marcapasos. Esperan excelencia y automanejo.
- Líder Coaching. Desarrollan a la gente para el futuro.

El impacto que tienen los diferentes estilos de liderazgo sobre el clima organizacional se describen de la siguiente manera:

- Flexibilidad; que tan libres se sienten los empleados para innovar sin trabas.
- Sentido de responsabilidad. hacia la organización.
- Nivel de estándares que la gente establece.
- Sentido de adecuación. De la retroalimentación sobre el rendimiento y la aptitud de la recompensas
- La claridad. Que tiene la gente acerca de la misión y sus valores.
- El nivel de compromiso común.

Se encontró que los seis estilos de liderazgo tienen un efecto medible en cada aspecto del clima y hay una correlación directa entre eficiencia y rentabilidad. Los líderes que usaron estilos que afectaron positivamente el clima tienen mejores resultados financieros. El análisis sugiere fuertemente que el clima da cuenta de un tercio de los resultados.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTILO	MÓDUS OPERANDI	FRASE DEL ESTILO	COMPETENCIAS	FUNCIONAMIENTO	IMPACTO EN EL CLIMA
Coercitivo	Demanda acatamiento inmediato	“Haz lo que te digo”	Conducción para obtener logros, iniciativa y autocontrol	En una crisis para emprender una reestructuración, o con empleados problemáticos	Negativo
Autoritario	Moviliza a la gente hacia una visión	“Ven conmigo”	Autoconfianza, empatía y autocontrol	Cuando el cambio requiere una nueva visión o una orientación clara	Tiende a positivo
Afiliativo	Crea armonía y construye lazos emocionales	“La persona esta primero”	Empatía, generación de relaciones y comunicación	Para reparar fisuras en el equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes	Positivo
Democrático	Forja consensos a través de la participación	¿Qué piensas?	Colaboración, liderazgo de equipo y comunicación	Para generar consenso, obtener datos de empleados valiosos	Positivo
Marcapasos	Establece estándares elevados	“Haz como yo hago ahora”	Rectitud, guía para obtener logros e iniciativa	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado	Negativo
Coaching	Desarrolla a la gente para el futuro	“Prueba esto”	Desarrollo de los otros, empatía y autoconciencia	Ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento, desarrollar fortalezas	Positivo

Goleman, (2000) describe seis estilos diferentes de liderazgo, así como su impacto en el clima y en que situaciones utilizar cada estilo.

Esain, J. (2005) en su artículo sobre cambio de cultura organizacional, afirma que cuando un líder hace suposiciones de que la gente es perezosa e irresponsable lleva por consecuencia a que el jefe este directamente ejerciendo presión y mayor vigilancia sobre su equipo de subordinados y su estilo de liderazgo se vuelve controlador y por lo tanto no existe delegación, como resultado de un estilo “autocrático” el grupo se encierra en un círculo de no participación lo cual produce un clima de insatisfacción en el trabajo. A diferencia de un jefe que promueve el potencial de creatividad e innovación en sus colaboradores y los estimula, se da un clima participativo que produce satisfacción laboral entre sus miembros.

La diferencia entre un clima participativo y otro cerrado radica en los valores de los jefes mientras que uno valora el respeto y la confianza, cree en la gente y la considera valiosa y propicia

entusiasmo esfuerzo y compromiso mutuo.

El otro valora el control, el dominio, el uso de la jerarquía como medio de liderar, lo cual lleva a crear un clima laboral de frustración y hasta de rabia contenida.

Así mismo, Likert, (1970) coincide en que el liderazgo es un factor que influye, tanto en el clima y cultura organizacionales. De acuerdo con las distintas concepciones del clima en las que este se puede investigar de acuerdo a las percepciones de los individuos y que estas percepciones pueden hacerlo cambiar de acuerdo a las circunstancias que afecten a los individuos dentro de las empresas, por lo mismo éstas son variables difíciles de estudiar. Sin embargo el tipo de liderazgo, puede ser determinante para que el clima dentro de las organizaciones sea favorable o desfavorable.

El autor afirma que; un ambiente administrativo que permite la participación de los empleados en la toma de decisiones fomenta un clima de mayor satisfacción y por el contrario, una administración regida por un liderazgo autocrático crea en los empleados sentimientos de frustración e insatisfacción en el trabajo.

De acuerdo con esto, retomamos las teorías de Herzberg, (1965) Mintzberg (1983), Echaniz (2005) que apoyan que el liderazgo femenino crea un ambiente de participación y el de dirigir en equipo, tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de los subordinados. Obtendremos como resultado que; el clima organizacional que fomentan las mujeres dentro de sus colaboradores estaría percibido como un clima de participación, y satisfacción en el trabajo.

CAPITULO 2

METODOLOGIA

PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.

La presente investigación surge por la inquietud de conocer las diferencias significativas en el clima organizacional entre grupos dirigidos por hombres y mujeres. Ya que cada vez más mujeres ocupan puestos de mando en los distintos ámbitos de trabajo, existen teorías que afirman que las mujeres tienen una forma de dirigir con características inherentes a su género. Algunas otras teorías sostienen que no existen diferencias en el liderazgo femenino o masculino, sino más bien cada uno elige las carreras y actividades de acuerdo con su propio género y en donde cada uno tiene habilidades específicas para desempeñarse adecuadamente en las tareas (Bernaes, 2000 citado en García 1998).

El presente trabajo pretende aportar elementos que puedan apoyar de una manera empírica Si...

¿Existen diferencias estadísticamente significativas en la forma de dirigir de hombres y mujeres?

HIPOTESIS

HI: Existen diferencias estadísticamente significativas al 0.05 en el clima organizacional de un grupo de empleados con autoridad femenina y otro grupo de empleados con autoridad masculina.

HO: No existen diferencias estadísticamente significativas al 0.05 en el clima organizacional de un grupo de empleados con autoridad femenina y otro con autoridad masculina.

VARIABLES

VI: Autoridad

VD: Clima organizacional.

DEFINICION CONCEPTUAL DE VARIABLES.

VI: Autoridad : El conjunto de actividades ejercidas y encaminadas para lograr que se lleve a buen fin una tarea encomendada, en un ambiente de trabajo en el que afloran, sentimientos, aspiraciones, valores, actitudes y aptitudes de las personas bajo esta autoridad.

VD: Clima Organizacional: El conjunto de percepciones que tienen los empleados del ambiente de trabajo que le rodea esto incluye; factores psicológicos como son los comportamientos y actitudes de las personas con respecto a las actividades que desempeña en su puesto de trabajo.

DEFINICION OPERACIONAL DE VARIABLES

VI: Autoridad. Es toda aquella persona que tenga a su mando personal, llámese gerente, supervisor, director o jefe. No importa el número de empleados a su mando.

VD: Clima Organizacional. El ambiente que prevalece en una empresa o área de trabajo; formado por las interpretaciones que los empleados hacen de las formas de organizar y administrar la empresa donde laboran. Esta variable tomó los valores de acuerdo a los resultados y las dimensiones de la prueba aplicada (Work Enviroment Scale) elaborado por Moos e Insel (1984), para medir la variable dependiente. Se califican nueve afirmaciones para cada dimensión con verdadero y falso. A continuación se describen las diez dimensiones que componen la prueba:

Implicación. Es el grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

Cohesión. Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen ambiente social.

Apoyo. Grado en que los jefes apoyan y estimulan a sus empleados.

Autonomía. Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar decisiones propias.

Organización. Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

Presión. Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral.

Claridad. Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.

Control. Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.

Innovación Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

Comodidad. Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

VARIABLES SOCIODEMOGRAFICAS. Puesto, Sexo, escolaridad. Antigüedad en el puesto.

SUJETOS

Los sujetos que formaron la muestra, fueron dos grupos de empleados hombres y mujeres de áreas administrativas de diferentes puestos. Pertenecientes a una empresa mexicana con jefes hombre y mujer, respectivamente.

MUESTREO

El muestreo fue de tipo no probabilístico intencional, con una N= 25 debido a que se eligió a la empresa y de la población de esta se aplicó a una muestra formada por empleados que tuvieron disponibilidad y que cubrieran las características que la investigación así lo requirió.

(Kerlinger, F.1994)

TIPO DE ESTUDIO

Fue un estudio de campo correlacional, por desarrollarse en un ambiente natural donde se estudió la relación entre dos variables. (Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. 1998)

DISEÑO

El diseño para este trabajo fue del tipo cuasiexperimental ex post facto, por que se trabajó con grupos intactos, y porque los hechos y las variables, se estudiaron inmediatamente después de haber ocurrido en su escenario natural (Hernández, R., et al. 1998)

INSTRUMENTOS Y MATERIALES

Se aplicó un instrumento de medición de clima organizacional llamado Work Environment Scale, elaborado por Moos e Insel (1984) el cual tiene un grado de confiabilidad de 0.7789 obtenido con una N= 626 sujetos trabajadores mexicanos y de empresas mexicanas García, W. (1998) (ver apéndice 1)

Se determinó la evidencia de validez a través de la correlación de todas las subescalas del instrumento.

CORRELACION DE VARIABLES PARA DETERMINAR VALIDEZ

		Implic	Cohe	Apoy	Auto	Organ	Pres	Clar	Ctrl	Inn	Com
Implicación	Correlación	----	----	.562	.665	.710	----	.829	----	.763	.416
	Significancia	----	----	.003	.000	.000	----	.000	----	.000	.039
Cohesión	Correlación	----	----	.426	.464	.404	----	----	----	.473	----
	Significancia	----	----	.034	.020	.045	----	----	----	.017	----
Apoyo	Correlación	----	----	----	.828	.532	----	.603	----	.548	----
	Significancia	----	----	----	.000	.006	----	.001	----	.005	----
Autonomía	Correlación	----	----	----	----	.607	----	.650	----	.727	----
	Significancia	----	----	----	----	.001	----	.000	----	.000	----
Organización	Correlación	----	----	----	----	----	----	.703	.470	.652	----
	Significancia	----	----	----	----	----	----	.000	.018	.000	----
Presión	Correlación	----	----	----	----	----	----	----	.434	----	----
	Significancia	----	----	----	----	----	----	----	.030	----	----
Claridad	Correlación	----	----	----	----	----	----	----	----	.790	.399
	Significancia	----	----	----	----	----	----	----	----	.000	.049
Control	Correlación	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
	Significancia	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
Innovación	Correlación	----	----	----	----	----	----	----	----	----	.488
	Significancia	----	----	----	----	----	----	----	----	----	.013
Comodidad	Correlación	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
	Significancia	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

El instrumento consta de diez subescalas, las cuales tienen 9 reactivos para calificar cada una de ellas.

REACTIVOS QUE EVALUAN CADA SUBESCALA DEL WES

ESCALAS	REACTIVOS								
Implicación	1	11	21	31	41	51	61	71	81
Cohesión	2	12	22	32	42	52	62	72	82
Apoyo	3	13	23	33	43	53	63	73	83
Autonomía	4	14	24	34	44	54	64	74	84
Organización	5	15	25	35	45	55	65	75	85
Presión	6	16	26	36	46	56	66	76	86
Claridad	7	17	27	37	47	57	67	77	87
Control	8	18	28	38	48	58	68	78	88
Innovación	9	19	29	39	49	59	69	79	89
Comodidad	10	20	30	40	50	60	70	80	90

Las respuestas se calificaron con las plantillas, obteniendo el puntaje crudo o puntaje directo en cada escala, para después procesar los datos con el paquete de computadora SSPS.

PROCEDIMIENTO

Se solicitó permiso al Lic. Rivera Director jurídico de la empresa, para realizar la investigación, a través de una carta emitida por la facultad de psicología y firmada por la titular del área de psicología del trabajo la Maestra Mirna Valle. La aceptación del permiso demoró cuatro meses aproximadamente.

Una vez franqueada la entrada a la empresa, personal que labora dentro de ella se encargaron del trabajo logístico seleccionando y programando a los sujetos disponibles y con las características que requería la muestra.

Se reunió a las muestras en una sala de juntas pero el número de sujetos citados no cupo por lo que se dispuso en ese momento de otra sala.

Los sujetos seleccionados y citados no acudieron en su totalidad, por lo que las muestras resultaron ser más pequeñas y diferentes, 14 sujetos en el grupo con autoridad masculina y 11 sujetos en el grupo con autoridad femenina. El día de la aplicación se les distribuyó un instrumento por persona, lápiz y bolígrafo.

Una persona de la empresa hizo la presentación formal y el objetivo de haberlos reunido, una vez hecho esto, se intervino confirmando el objetivo de la aplicación dándoles las siguientes instrucciones.

“Por favor contesten el cuestionario que se encuentra en las mesas frente a ustedes, este consta de dos hojas en las cuales tienen que llenar con sus datos como: nombre, puesto, y un dato muy importante marcar con una “M” si su jefe es mujer y con una “H” si su jefe es hombre”

Posteriormente, contesten 90 afirmaciones con respecto a su trabajo con verdadero falso según sea su caso muy personal, les pido sean lo más honestos y espontáneos posible ya que esto permitirá conocer algunas de sus percepciones de su trabajo en su puesto y empresa. Esto con la finalidad de realizar un trabajo de investigación que me permitirá obtener el título de licenciatura” El tiempo de la aplicación fue de 20 a 30 minutos, después de este tiempo se les retiró el cuestionario y se agradeció por su colaboración.

RESULTADOS.

Para el trabajo de análisis estadístico de los datos se obtuvieron las medidas de tendencia central y desviación para después hacer un análisis de las diferencias utilizando la "t" de student, mediante la cual se observaron las diferencias estadísticamente significativas al 0.05.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las subescalas de implicación, apoyo, autonomía, organización, claridad y control.

TABLA No 1

DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS

Escala	Autoridad	Media	Significancia
Implicación	Femenino	7.27	.001
	Masculino	4.07	.000
Apoyo	Femenino	4.82	.025
	Masculino	2.71	.027
Autonomía	Femenino	5.18	.042
	Masculino	3.14	.038
Organización	Femenino	6.82	.015
	Masculino	4.36	.014
Claridad	Femenino	6.00	.007
	Masculino	3.64	.008
Control	Femenino	6.00	.051
	Masculino	4.86	.057

Para la subescala de **implicación** los valores de significancia fueron del .001 en el grupo con autoridad femenina y del .000 en el grupo con autoridad masculina, lo que indica que el clima organizacional es diferente entre ambos grupos en cuanto al grado de preocupación por la tarea o las actividades de trabajo y logran que los empleados se entregan a estas.

En la escala de **apoyo** se encontraron niveles de significancia del .025 en el grupo con autoridad femenina y del .027 en el grupo con autoridad masculina esto nos habla de diferencia en la VD en cuanto al grado en que los jefes ayudan a sus subordinados a lograr un buen clima social.

Los datos de significancia para la subescala de **autonomía** fueron para el grupo con autoridad femenina del .042 y para el grupo con autoridad masculina fueron del .038 lo cual nos habla de una diferencia en cuanto al grado de estímulo hacia la autosuficiencia y facilitación para que los subordinados tomen decisiones y tengan iniciativa propia.

Para la subescala de **organización** se obtuvieron los niveles de significancia del .015 para el grupo con autoridad femenina y para el grupo con autoridad masculina se obtuvieron los niveles de significancia del .014 lo que indica es que hay diferencias en el grado en que se les da importancia a la planificación y finalización de las tareas.

Los valores para la subescala de **claridad** fueron de .008 para el grupo con autoridad femenina y del .007 para el grupo con autoridad masculina lo que significa que existen diferencias en cuanto al grado de conocer las expectativas de las tareas diarias y la forma de especificar las reglas y los planes de trabajo.

En la escala de **control** se obtuvo un nivel de significancia de .051 y .057 lo cual nos muestra una diferencia en la forma de aplicar las reglas y las presiones para tener controlados a los subordinados. (Ver tabla No 1).

TABLA No. 2

DIFERENCIAS NO SIGNIFICATIVAS

Escala	Autoridad	Media	Significancia
Cohesión	Femenino	4.00	.753
	Masculino	3.79	.756
Presión	Femenino	4.00	.468
	Masculino	4.36	.438
Innovación	Femenino	4.55	.068
	Masculino	2.64	.062
Comodidad	Femenino	5.00	.608
	Masculino	4.43	.603

No se encontraron diferencias significativas en las escalas de cohesión, presión, innovación

y comodidad. Lo que muestra que tanto jefes (hombres) como jefes (mujeres) motivan a sus subordinados a crear un buen clima social.

Los resultados muestran que los jefes (hombres) y los jefes (mujeres) dirigen de igual forma en el grado de la urgencia y presión que ejercen en el ambiente de trabajo.

En la subescala de innovación no muestran diferencias en la forma de dirigir, en la medida de fomentar cambios, variedad y creatividad en la realización del trabajo.

En cuanto al grado en que el ambiente físico contribuye al ambiente laboral, tampoco muestra diferencias significativas. (Ver tabla No 2)

Los resultados arrojan en general que el grupo con jefe mujer obtuvieron mejores puntajes en las escalas de Implicación y apoyo las cuales pertenecen al área de relaciones, las escalas de autonomía y organización pertenecen al área de autorrealización y las escalas de claridad y control, son del área de estabilidad/cambio, esto significa que el grupo tiende a tener las áreas de relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio en un equilibrio, pues muestran un interés y compromiso en el trabajo, están orientados hacia objetivos y autosuficientes y tomar decisiones, dándole importancia a la planificación, eficiencia y terminación de las tareas. También se muestran diferencias en comparación con el grupo de jefe hombre, en cuanto a que el grupo sabe lo que se espera de él en relación con sus tareas diarias y conocen las normas y los planes de trabajo, así como la aplicación de las reglas como herramienta de control en el grupo.

DISCUSIÓN

La presente investigación, arroja resultados en los que de diez dimensiones en 6 se encontraron diferencias estadísticamente significativas. Las jefes (mujeres) obtuvieron mejor puntuación en las dimensiones de Implicación, apoyo, lo cual refiere una tendencia a resaltar las relaciones en cuanto a apoyo del jefe y les anima a apoyarse entre los miembros del grupo. Las escalas de autonomía y organización nos manifiestan un interés de los jefes por que los integrantes del grupo sean autosuficientes y tomen sus propias decisiones, al mismo tiempo que se planifica y establecen objetivos claros, para llevar a buen término la tarea lo cual coincide con lo encontrado en el trabajo de García y García (1985) y Aguirre (2002) que plantean que las mujeres muestran más interés por el trabajo en sí ya que este les proporciona satisfacción por el trabajo mismo. En cuanto a las escalas de claridad y control, muestran que las mujeres utilizan las normas y la presión para controlar a los empleados, así mismo tienden a planear el trabajo y explicar las normas y lo que se espera de los empleados.

En las dimensiones en que los jefes (hombre) obtuvieron puntuaciones altas fueron las dimensiones de presión y control lo cual indica que los hombres utilizan más las reglas y formalización de las tareas para que su grupo realice el trabajo. En la escala de implicación marca una tendencia hacia tener un grupo interesado e involucrado en su trabajo fomentando las buenas relaciones entre los miembros del grupo de trabajo, las escalas de control y comodidad nos muestra una tendencia de los jefes (hombre) de estabilidad/ cambio en la medida que se establecen las expectativas con respecto a lo que se espera del grupo en relación al trabajo.

Los resultados de la presente investigación coinciden en que las jefes (mujeres) obtuvieron mejor puntaje en las dimensiones de organización y autonomía lo que nos habla de que las mujeres tienen más facilidad para tomar decisiones y que además permiten que su grupo tenga libertad de participar en la toma de decisiones e iniciativas propias lo cual favorece el sentimiento de autorrealización de los empleados. Estos resultados nos permiten apoyar los fundamentos de Chernesky (1996) y Echaniz (2005) Que afirman que el liderazgo femenino tiene las siguientes características.

- Interés en las personas.
- Una comunicación abierta.
- Una orientación cooperativa.

- El reconocimiento de las inquietudes

Chernesky (1996) habla de un liderazgo femenino que ayuda a la mujer desarrollar un clima organizacional que permite el trabajo en equipo.

Las diferencias de género en la forma de dirigir significativas son manifiestas, sin embargo solo nos permite analizarlas desde el enfoque de las teorías de los rasgos y de las actitudes puesto que no existen pruebas empíricas suficientes que arrojen resultados cuantificables en cuanto a índices de productividad, calidad, rotación, etc.

Las diferencias encontradas pueden estar enmarcadas en las ideas de Chernesky (1996) en donde afirma que las mujeres no son sino más bien están presentes puesto que antes no existía en los puestos de mando y es debido a su incursión que se han hecho patentes las comparaciones de género en la labor de dirigir.

Por otro lado las mismas diferencias pueden deberse a que las necesidades tanto de hombres y mujeres han cambiado debido a la influencia del ambiente contextual en que se desenvuelven, en donde factores como la tecnología, la adquisición de nuevos patrones culturales, exigencias económicas y educativas, definen nuevas necesidades, afectando las motivaciones de cada individuo. Por lo mismo el trabajo adquiere un significado nuevo, en el que se manifiestan las diferentes motivaciones de hombres y mujeres.

La economía de los países debe contemplar a las mujeres como un recurso valioso para enfrentar las crisis e incrementar el número de mujeres en todos los sectores económicos.

Arias, F. (1999) así mismo McClelland (1961) afirma que la riqueza de las naciones radica en la exaltación de la necesidad de logro de sus habitantes, este factor influye más que los recursos naturales que se tenga en la región de cada nación. De acuerdo con estas ideas se podría pensar que el clima que se genera en nuestro país para la condición de las mujeres favorece la activación de las necesidades de logro y poder en éstas, una muestra de esto se puede observar en las campañas que alientan la aceptación e inclusión de la mujer en todos los sectores de la economía. Al mismo tiempo los organismos gubernamentales de apoyo y de estudios de la mujer manifiestan y exaltan las diferencias de género motivando a que más mujeres se incorporen a apoyar a la economía del país con su fuerza de trabajo.

CONCLUSIONES

La hipótesis de la cual se partió es que:

Existen diferencias estadísticamente significativas al 0.05 en el clima organizacional de un grupo de empleados con autoridad femenina y otro grupo de empleados con autoridad masculina.

Se comprueba la hipótesis planteada en la que se formula que:

Existen diferencias significativas en el clima organizacional de los grupos estudiados, en los que las mujeres gerentes muestran, algunas capacidades, como la de un liderazgo más participativo entre otras. Esta característica puede ser una muestra de la habilidad de adaptación que las mujeres han desarrollado para poder ingresar a un medio laboral que también está cambiando constantemente de acuerdo con las exigencias sociales y económicas.

Las nuevas empresas requieren de personal con nuevos estilos de liderazgo para enfrentar los retos de una economía fluctuante y adaptarse a los nuevos procesos de producción, tal vez la mujer en su afán de ganar reconocimiento, independencia y autorrealización se empeñe en demostrar sus capacidades de dirección al máximo, marcando así diferencias significativas entre hombres y mujeres.

Los estilos de liderazgo tienen el reto de adaptarse a las condiciones fluctuantes marcadas por la aceleración económica que los mercados sufren, los procesos productivos deben adaptarse a estos cambios, los jefes (hombres) y los jefes (mujeres) deben conjuntar las características positivas de ambos estilos y adaptarlo en uno que funcione en cada situación.

En la medida que las empresas tengan un diseño estructural adecuado y una administración dispuesta al cambio en el que permita la creatividad, la innovación, la participación de los empleados en la toma de decisiones en el trabajo, adoptaran climas organizacionales que permitan integrar sistemas de desarrollo y calidad.

Las mujeres muestran tener capacidad de desarrollar un liderazgo eficaz, o bien tienen menor resistencia al cambio lo cual les permite ajustar su estilo de supervisión a las circunstancias, a las situaciones y al mejor manejo de las diferencias individuales de los subordinados de manera flexible.

Otra explicación a las diferencias de género puede ser que las mujeres, por tener poco tiempo en los puestos de mando, sus necesidades sean satisfechas en grados psicológicamente más

altos que la de los hombres. Es decir que las mujeres logran satisfacer más rápidamente sus necesidades primarias y escalan a los siguientes niveles como los de desarrollo y autorrealización, ya que las oportunidades de ocupar un puesto de mando en sí es una motivación para las mujeres. Mientras que para los hombres esto es un estímulo al cual están acostumbrados y el incentivo y las gratificaciones económicas y físicas están en un primer plano de interés.

En otro orden de ideas las mujeres no tienen experiencia en el desarrollo del trabajo directivo, por lo que no existen patrones femeninos definidos a seguir, por lo que tienen que aprender sobre la marcha y prefiere apoyarse en la experiencia, habilidades y conocimientos de los subalternos lo cual le permite administrar en forma participativa y ser adaptable a las contingencias y a las situaciones.

Otra circunstancia que puede explicar las diferencias encontradas es que por la poca experiencia de las mujeres en los puestos de mando no sigue patrones definidos lo cual le otorga poca resistencia al cambio y una facilidad de adaptarse a las diferentes situaciones que se le presentan entre los subordinados y las tareas.

En la medida que encontremos la forma de integrar mejores equipos de trabajo, hacia la obtención de resultados, a través de estilos de liderazgo que impacten favorablemente el clima organizacional de las empresas mexicanas, entonces podremos enfrentar retos como el ingresar con éxito a una economía globalizada y hacerle frente a una crisis económica.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.

Durante la investigación surgieron varios inconvenientes, el principal fue la disponibilidad de la muestra, ya que se citó a grupos más grandes para que la muestra fuera suficientemente representativa. Uno de los aspectos a considerar como limitante del estudio es el tamaño de la muestra. Lo que impide la generalización de los resultados.

Otra limitante fue que se pidió a los sujetos que anotaran datos como puesto, edad, escolaridad, antigüedad en su puesto, como variables sociodemográficas que nos permitieran realizar un análisis más preciso y controlar algunas variables que pudieran afectar los resultados de la investigación, pero a la gran mayoría omitió anotar los datos solicitados, manifestando tener prisa por incorporarse a sus actividades de trabajo, esto afecta la confiabilidad y validez externa de los resultados ya que no se tiene la certeza de la equivalencia de los grupos.

Se recomienda que en próximos estudios, se tomen en cuenta parámetros mensurables de productividad y calidad, así como niveles de rotación, mermas, ausentismo, conflictos laborales etc. Con la finalidad de medir resultados objetivos entre grupos, dirigidos por hombres y mujeres.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, G. (1990). *Evaluación de Impacto de un Programa de Supervisión en una Empresa de Servicio*. Tesis Licenciatura, Facultad Psicología, UNAM, México.
- Aguirre, S. (2002) *Clima Organizacional e Índice de Personal de Empresa que Prestan Servicios de Recursos Humanos*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Arias, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México, Trillas,
- Beherensen, C. (1998) *Mujer Ejecutiva, un Desafío, una Propuesta Real en estos Tiempos*. Ed. Expansión.
- Ballenato, G. (2005) *Trabajo en Equipo Trabajo y Participación*. Editorial Pirámide
- Bellota, M.A. y Silva (1981) *La Identidad de la Mujer en el Sector Laboral*. Tesis Licenciatura Facultad de Psicología UNAM.
- Bonilla, M.P. (1997) *Un perfil de la mujer en el trabajo*. Tesis Maestría Facultad de Psicología UNAM
- Briones, G. (1982). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México, Trillas.
- Brunet, L. (2000) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México Ed. Trillas
- Bunge, M. (1989). *La Ciencia su Método y su Filosofía*. México, Siglo veinte nueva imagen.
- Burke, W. (1988) *Desarrollo Organizacional*. México Sistemas Técnicos de Edición.
- Caballero, C, y Galván L. (2002). *Stress y Clima Organizacional el Caso de una Institución de Asistencia Social*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Carrillo, M. (1977) *Cuestionario de Clima Laboral una Primera Aproximación para su Desarrollo*. Tesis licenciatura Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Correa, A. (2002) *Mujeres y Economía*, Textos Breves de Economía. México
- Cortés, M. J. (1977) *La Percepción del Individuo del Clima Organizacional*. Tesis de licenciatura
- Champù, E. (1995) <http://www.esp/valenciaAlmacen/infOrprofesional.pdf>
- Chernesky, R. (1996) *Women Managers are Better. ; Nothey're not, yes they are!*
- Chiavenato, I. (1994) *Administración de los Recursos Humanos*. México, McGraw Hill
- Del Pino, R. (2004) *Hacia el Liderazgo Femenino del Siglo XXI: Habilidades en ejecutivas Mexicanas con Potencial de Desarrollo Directivo*. http://www.anteca.unam.mx/MEMORIA_Sinfo/Ponencias/C_3_AG/C_3_4.pdf
- Diez, E. Valle, E. Terrón, E. y Centeno, B. (2002) *El liderazgo Femenino y sus Ejercicios en las Organizaciones*. www.euskonews.com/0223zbnk/gaia22304es.html

- Downie, N. (1973) *Métodos Estadísticos Aplicados*. Editorial Harla.
- Eagly, A. y Johnson, B. (1990) *Gender and Leadership Style: A Meta Analysis* Psychological Bulletin vol. 108
- Eco, H. (1984). *Como se Hace una Tesis*. México, Gedisa.
- Echaniz, A. (2005) *Hacia el Liderazgo Femenino*. <http://euskonews.com/0223zbk/gaia22304e.htm>
- Esain, J. (2005) *Cambio de Cultura Organizacional*. www.gridinternacional.com.es/madridespaña
- Ezell, M. (1993) *Gender Similarities of Social Work Managers*. Administration in Social Work num.3 vol.17
- Escobar, E.(1994). *Identificación de Factores Desagradables en el Ambiente Laboral y Tipos de Respuesta Actitudinales y Comportamentales en un Grupo de Trabajadores Mexicanos*. Tesis licenciatura Psicología. UNAM,
- Facultad de Psicología (1995). *Guía para la Elaboración de Proyectos de Tesis*. UNAM.
- García, M.L.M. (1981). *La Motivación de la Mujer hacia el Trabajo*. Tesis licenciatura Facultad de Psicología UNAM.
- García, W. (1998) *Confiabilidad de la Prueba de Clima Laboral en el Trabajo (WES)*. Tesis licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Goleman, D.(2002). <http://www.ecofield.com.ar/ingenierosa.tta/nota01.htm>
- Gongalves, 2003, www.calidad/articulos/del197/2dec97.htm-17k-.
- Helgensen, S. (1993) *La ventaja de ser mujer: Liderazgo Femenino*. Barcelona Ed. Granica
- Hellriegel, D. (1999) *Comportamiento Organizacional* Thompson Editores
- Hernández, M. y Rivapalacio, P. (1996) *El Exito es Tambien para las Mujeres*. Editorial McGraw Hill
- Hernández, R. Fernández C. Baptista, P.(1998) *Metodología de la Investigación* Ed. McGrawHill.
- Hersey, P. Kenneth, D. Johnson, y Blanchard (1999) *El estilo Eficaz de Dirigir, Liderazgo Situacional*
- Ito, E. (1987) *Satisfacción Laboral de las Mujeres*. Tesis maestria Facultad de Psicología UNAM. Facultad de Psicología, UNAM
- Kerlinger, F. (1994) *Investigación del Comportamiento, Técnicas y Metodología*. México Inertamericana
- Kolb, D. (1977) *Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporàneos* México Prentice Hall.
- Livier, Bedolla, Bustos, Lòpez. (1982) *Curso de Pràcticas de Tercer Nivel*. Coordinación de laboratorios. Facultad de Psicología. UNAM
- Loden, M. (1987) *Direccion Femenina: como triunfar en los negocios sin actuar como hombre*.

Barcelona, Ed. Hispano Europea.

Mercado, S. (1989) *Administración aplicada, Teoría y Práctica*. México D.F.

Mintzberg, H.(1983)*La Naturaleza del Trabajo Directivo*. Barcelona Ariel

Rámirez, C. (2001) *Diagnóstico del Clima Organizacional como base para una Intervención en una empresa de idiomas, Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología.*

Robbins, S. (2000) *Fundamentos Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice Hall

Saucedo, E. (2002) *Aspectos Psicosociales de las Mujeres Lideresas*. Tesina de licenciatura Facultad de Psicología UNAM.

Schein, E. (1982) *Psicología de la Organización* Ed. Pearson Educación.

Soto, E. (2001) *Comportamiento Organizacional, Impacto en las emociones*. Ed. Thomson Learning

Paul, Kenneth, Dewey. (1999) *Administración del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall

P.A.&.partners;<http://pa-partners.com>

Pedrero, M. y Rendón (1998) *El Trabajo de la Mujer en los Años Setentas, el Empleo y la Mujer Bases Teóricas* México SPP.

Phegan, S. (1988) <http://www.esp/valenciaAlmacen/infOrprofesional.pdf>

Reyes, F. (1989) *Diagnóstico del Clima Laboral Dentro del Desarrollo Organizacional*. Tesis licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.

Reyes, M. E. (1981) *Conflicto de Roles en la Mujer Casada que Trabaja*. Tesis Licenciatura, Facultad de Psicología UNAM.

Reyes, A. (1980) *Administración de los Recursos Humanos*. México, Limusa.

Robbins, S (2000) *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice Hall.

Rodríguez, O. E. (1995) *Investigación del Clima Laboral en una Industria Embotelladora Mexicana*. Tesis de licenciatura Facultad de Psicología, UNAM.

Sargent, G. y Blanchard, K.(1993) *The one minute Manager is an Andriginus Manager*. Nursing Management.

Soto, E. (2001) *Comportamiento Organizacional . Impacto de las Emociones*. Ed. Thompon Learning

Tabare ,F.(2000) http://www_ice.deustaes/rinace/reice/vol.2n2/tabarepdk.

Valencia, O. (2000). *Clima Organizacional una Comparación entre Trabajadores Administrativos y Sindicalizados*. Tesis licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

Vanegas, 2000 www.ecofield.com.ar/ingenierosa.tt/nota01.htm

www.almacen/inf.Orprofesional.pdf

Zinser, O. (1995) *Psicología Experimental*, Editorial, McGraw Hill.

APENDICES

CLIMA SOCIAL: TRABAJO

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde Vd. trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad (capataz, encargado, supervisor, director, etc.) con quien Vd. se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro o empresa.

Anote las contestaciones en la Hoja de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a la V (Verdadero). Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a la F (Falso). Siga el orden de la numeración que tienen las frases, aquí y en la Hoja, para evitar equivocaciones. La flecha le recordará que tiene que pasar a la línea siguiente en la Hoja.

NO ESCRIBA NADA EN ESTE IMPRESO

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.
-
11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.
-
21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces las «cosas se dejan para otro día».
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.
-
31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
36. Aquí nadie trabaja duramente.

AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINUE

Autores: P. M. INSEL y R. H. MOOS.



Copyright © 1984 by TEA Ediciones, S. A., Madrid - Copyright © 1974 by Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California - Adaptado con permiso - Edita: TEA Ediciones, S. A., c/ Fray Bernardino de Sahagún, 24, Madrid-16 - Imprime: Aguirre Campano, Daganzo, 15 dpdo., Madrid-2 - Depósito legal: M. - 1.192 - 1984.

37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
-
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
46. No se «meten prisas» para cumplir las tareas.
47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
-
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los empleados comen juntos a mediodía.
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.
55. Se toma en serio la frase «el trabajo antes que el juego».
56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.
-
61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.
64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
65. Los empleados trabajan muy intensamente.
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.
-
71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
75. El personal parece ser muy poco eficiente.
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado.
-
81. De ordinario, el trabajo es muy interesante.
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
90. Los locales están siempre bien ventilados.

COMPRUEBE SI HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES

ESCALAS DE CLIMA SOCIAL

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

FES

WES

CIES

CES

Ilidos y nombre Edad Sexo (VM)

tro Curso/Puesto

(Marque la Escala aplicada)

EJEMPLOS

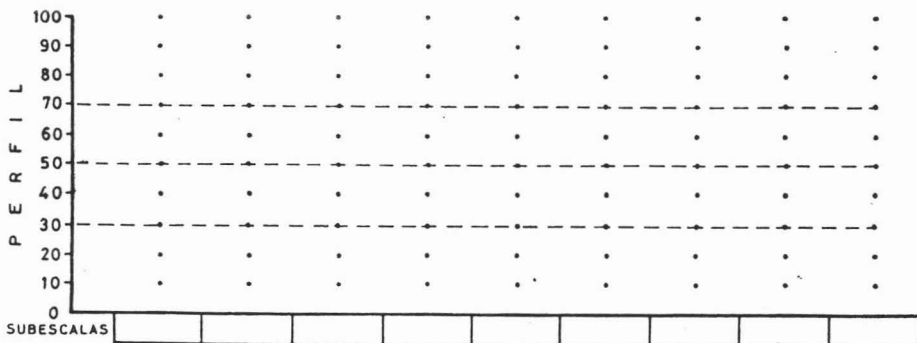
X ^Z	F	Y	F
----------------	---	---	---

1	11	21	31	41	51	61	71	81
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
2	12	22	32	42	52	62	72	82
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
3	13	23	33	43	53	63	73	83
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
4	14	24	34	44	54	64	74	84
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
5	15	25	35	45	55	65	75	85
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
6	16	26	36	46	56	66	76	86
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
7	17	27	37	47	57	67	77	87
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
8	18	28	38	48	58	68	78	88
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
9	19	29	39	49	59	69	79	89
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
10	20	30	40	50	60	70	80	90
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F

sub-escalas	PD	PT

1	10	19	28	37	46	55	64	73	82
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
2	11	20	29	38	47	56	65	74	83
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
3	12	21	30	39	48	57	66	75	84
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
4	13	22	31	40	49	58	67	76	85
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
5	14	23	32	41	50	59	68	77	86
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
6	15	24	33	42	51	60	69	78	87
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
7	16	25	34	43	52	61	70	79	88
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
8	17	26	35	44	53	62	71	80	89
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F

sub-escalas	PD	PT



Copyright © 1984 by TEA Ediciones, S. A., Madrid · Copyright © 1974 by Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California · Adaptado con permiso · Editor: TEA Ediciones, S. A., c/ Fray Bernardino de Sahagún, 24, Madrid-16 · Imprime: Aguirre Canpanar · Madrid-2 · Depósito legal: M. · 14.841 · 1984.

