



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA
PSICOLOGÍA

DESARROLLO DE *LIDERAZGO* EN LAS EMPRESAS DE *GRUPO PANMEX* QUE OPERAN EN MÉXICO CON BASE EN LA *CULTURA DEL GRUPO* PARA EL FORTALECIMIENTO POSITIVO DE SU *CLIMA ORGANIZACIONAL*

**Trabajo final de diplomado que para obtener el título de
Licenciado en Psicología presenta:**

JUAN CARLOS AGUILAR PAHUA

JURADO DE EXAMEN

Tutor:

Mtro. Sergio Antonio Bastar Guzmán

Comité:

Mtra. Julieta Becerra Castellanos

Mtra. Julieta María de Lourdes García Pérez

Mtra. Ma. Del Refugio Cuevas Martínez

Lic. Margarita Villaseñor Ponce



México D. F.

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Pag.
RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO 1	
Organización.....	7
Clima Laboral.....	12
Cultura organizacional.....	18
Clima laboral y Cultura Organizacional.....	23
Liderazgo.....	28
Liderazgo y Clima Laboral.....	37
Liderazgo y Cultura Organizacional.....	40
Aspectos sobre Cambio y Aprendizaje Organizacional.....	44
CAPITULO 2	
Antecedentes de la empresa GRUPO PANMEX.....	50
Antecedentes y desarrollo del liderazgo GRUPO PANMEX.....	52
DIAGNOSTICO.....	54
OBJETIVOS.....	57
METODO.....	58
ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	61
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	75
REFERENCIAS.....	79
ANEXOS.....	82

DESARROLLO DE *LIDERAZGO* EN LAS EMPRESAS DE *GRUPO PANMEX* QUE OPERAN EN MÉXICO CON BASE EN LA *CULTURA DEL GRUPO* PARA EL FORTALECIMIENTO POSITIVO DE SU *CLIMA ORGANIZACIONAL*

Resumen

A partir de un estudio de clima laboral aplicado en Marzo de 2008 en la empresa Grupo PanMex, se analiza la influencia que tiene el liderazgo de las 5 Gerencias que forman el Grupo sobre el clima laboral el cual arrojó datos esencialmente negativos inculcando a estas Gerencias y haciendo notar que su estilo de liderazgo no es compatible con la cultura oficial de la empresa. Se lleva a cabo un marco general con fundamento teórico - social de las temáticas principales que enmarcan el eje de nuestra problemática: Cultura laboral, Clima organizacional y Liderazgo. Se contrasta entre los estatutos oficiales que marcan la cultura de la empresa v.s. a los datos del clima laboral que se reporta. Se hace un análisis del estilo de liderazgo de cada una de las 5 gerencias para verificar la veracidad del reporte del clima laboral y contrastar si existe compatibilidad con los estatutos oficiales. A partir de ello se tiene contemplado diseñar un programa sobre desarrollo de liderazgo con la prospectiva de llevar a cabo la aplicación de éste dirigido a los gerentes. Al final del análisis de las 5 gerencias se concluyó que uno de los gerentes puede ser dado de baja de la empresa aún antes de ser considerado dentro del programa de desarrollo de liderazgo por estar totalmente fuera de lugar de los estatutos oficiales; se concluye también que los demás gerentes pueden ser moldeables y quedarían a juicio después de que se les imparta el programa. Por último, está la prospectiva de realizar una segunda aplicación de clima laboral con la finalidad de saber la alineación que hubo a los estatutos por parte de los gerentes que participarán en el programa.

Introducción

La conducta organizacional, se orienta básicamente hacia posiciones eclécticas, que se manifiestan en el uso de conceptos, modelos y terminologías de carácter interdisciplinar.

Las organizaciones constituyen contextos privilegiados para el estudio del comportamiento humano, ya que en sus estructuras tienen lugar una serie de procesos y sea cual sea la especialidad a la que un psicólogo se dedique es muy probable que se encuentre formando parte de una o varias organizaciones simultáneamente.

Dado que el trabajo constituye una de las principales parcelas de las vidas de las personas, y que gran parte del trabajo en la actualidad se lleva a cabo en

las organizaciones, los orígenes tanto de las conductas *normales* (como las que son resultado del proceso de socialización) como de las conductas *problema* (el estrés, el acoso, la falta de motivación, la insatisfacción, etc.), pueden encontrarse en las relaciones y en los procesos que tienen lugar en las organizaciones. Por ello para el psicólogo el estudio de las organizaciones resulta inexcusable e imprescindible para realizar su tarea profesional (Sherman y Bohlander, 1994).

Ubicando el contexto del presente trabajo, el psicólogo es pieza clave para el desarrollo organizacional de una empresa y para llevarlo a cabo el personal es inherente al mismo.

La expresión <<desarrollo organizacional>> se utiliza para identificar un conjunto de medidas destinadas a introducir un plan de cambio sustentado en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado (Robbins, 1998).

El éxito y el empuje de una empresa dependen, en gran medida, de los factores psicosociales (expectativas, percepciones, actitudes y valores laborales) que influyen en las interacciones socio-laborales en el empleado y la empresa (Vega, 1998)

El clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Se parte de la hipótesis de que un mejoramiento en el clima laboral por iniciativa y acciones de la empresa, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de Recursos Humanos, redundará en una mejora en la eficacia de la organización, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

Este trabajo de investigación es un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en la empresa Grupo Panmex, especialmente enfocado en el fenómeno del clima laboral y la influencia que tiene el liderazgo sobreponiendo la cultura de la propia empresa.

Como preámbulo adecuado, el primer capítulo se dedica a una compilación teórica, siendo el primer tema una aproximación al término de organización, sus características y tipos resaltando la importancia del área de Recursos Humanos dentro de cualquier organización de que se trate.

El segundo tema describe el concepto de Clima Laboral, su significación para la empresa, sus integrantes y la relación con la percepción, las actitudes y las

consecuencias que, tanto para el empleado como para la organización, devendrían de un clima laboral inadecuado; en este tema también se aborda el concepto de satisfacción laboral que es un pilar fundamental para el desarrollo positivo del Clima Laboral.

En el tercer tema se desarrolla el concepto de Cultura Organizacional dando importancia a las aportaciones antropológicas y psicosociales explicando cómo sus diferentes componentes se integran e influyen en la y entre los miembros de una organización.

El cuarto tema diferencia entre los conceptos de Clima Laboral y Cultura Organizacional dejando claros los límites de cada uno, ya que regularmente estos dos conceptos son confundidos. Además, se expone cómo existe una asociación bidireccional entre ellos.

El Liderazgo es el quinto tema de éste primer capítulo, aquí se desarrolla el concepto general de liderazgo y de cómo un líder ejerce este papel, además de cómo se ve influenciado dentro de una organización.

En el sexto tema se advierte como surge el estudio del clima organizacional versus el ejercicio del liderazgo, se hace énfasis en la influencia que tiene éste último concepto con el primero, pero también se expone que en la cotidianidad estos dos conceptos se influyen de manera mutua.

El séptimo tema para este capítulo corresponde al papel del ejercicio del liderazgo como principal promotor de la cultura organizacional, ya que sin el compromiso sobre la cultura por parte del líder, simplemente el resto del personal puede no encausarse con los compromisos de la empresa e inclusive caer en un clima laboral que no es positivo o no es el que se espera por parte de la empresa.

El tema final para este capítulo nos describe lo existente a la literatura e investigación en cuanto al cambio y aprendizaje en una organización, lo cual sirve de pauta para analizar cómo se puede abordar el desarrollo del liderazgo en la organización y el desarrollo de la misma, es decir con qué herramientas se cuenta en la actualidad para realizar un cambio y aprendizaje significativo en los líderes y en la organización y que impacte de manera positiva en su clima laboral, ya que esto es el principal propósito de este estudio.

En el segundo capítulo se abordarán los antecedentes de la empresa Grupo Panmex con la finalidad de contextualizar este estudio y la problemática a que se da lugar, por otra parte en este mismo capítulo también se darán a conocer los antecedentes del desarrollo y manejo del liderazgo por parte de los gerentes en México a partir de que se les asigna esta posición en las empresas del grupo PanMex.

Posteriormente, se realiza un diagnóstico el cual surge a partir de las percepciones reportadas por parte del personal en el estudio clima laboral

aplicado en las empresas de México de Grupo Panmex, haciendo énfasis en la denuncia que se tiene de manera general sobre las gerencias, las cuales a partir de tales percepciones se deduce que no promueven un clima laboral positivo y satisfactorio para sus colaboradores.

Se sigue con los objetivos generales y particulares los cuales son el eje primordial para dar seguimiento al estudio en cuestión. El método utilizado para el desarrollo de este trabajo consta de 5 etapas las cuales se irán cumpliendo una a una con fechas estipuladas para hacer cierre de la investigación completa.

Independientemente de dichas etapas también la metodología utilizada en esta investigación se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la empresa Grupo Panmex, específicamente en sus dependencias instaladas en la ciudad de México y el Edo. de México, a través de un cuestionario cualitativo (documento oficial de la empresa sobre clima laboral) aplicado a los empleados (en dos momentos pretest-postest) y entrevistas personales semiestructuradas a los distintos gerentes.

En estos momentos y de acuerdo con las fechas estipuladas por etapas, solamente se ha concluido hasta la etapa 2 y se está resolviendo la etapa 3, por lo que se presentan los resultados y análisis de la etapa 2.

Finalmente, se dan las conclusiones a las que se llegan hasta el momento sobre el desarrollo de este trabajo.

CAPITULO 1

Organización

Los seres humanos buscamos siempre satisfacer nuestras necesidades primarias y para ello, -desde recién nacidos- estamos obligados a agruparnos unos con otros, estableciendo diversos niveles de relación. Las primeras agrupaciones humanas se produjeron para solucionar las necesidades de subsistencia de la especie.

Cada sociedad puede ser estudiada a través de sus grupos constitutivos y de las relaciones recíprocas que son capaces de establecer a lo largo del tiempo para el mantenimiento de la vida social (Gómez y Marcuello, 1997).

El concepto de organización ha cambiado con la evolución histórica y las formas de concebir la organización han de adecuarse a cada época.

Sin embargo antes de ahondar en los diferentes tipos de organizaciones, sus características y tipología consultemos la definición que diferentes autores hacen sobre lo que para ellos significa una Organización, estas definiciones más representativas nos las proporciona Gil (2003):

Para March y Simon (1958), las organizaciones son un conjunto de personas que actúan y son los conjuntos más grandes en nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinador central. La especificación detallada de la estructura y la coordinación dentro de las organizaciones en contraste con las relaciones difusas y variables entre las organizaciones y entre individuos no organizados, señalan a la organización concreta como una unidad sociológica comparable en su significado al organismo individual en biología.

Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad (Schein, 1965).

Katz y Kahn (1978) proponen que las organizaciones constituyen sistemas energéticos de recursos-resultados, en la que la energía procedente del resultado reactiva el sistema. Son sistemas abiertos, ya que el consumo de energías y la conversión del resultado en recurso energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente. Las organizaciones se integran mediante las actividades diseñadas de un número de personas; mas aún, esas actividades moldeadas son complementadas e interdependientes de algún producto o resultado común; se repiten, son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y en el tiempo. Si la pauta de actividad solamente ocurre una vez o a intervalos imprevisibles, no se puede hablar de organización.

Mientras que Daft y Steers (1986) mencionan que una organización es 1) Una entidad social, que 2) está orientada al logro de metas, 3) tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y 4) un límite o una frontera identificable; Gibson, Ivancevich y Donnelly (1991), proponen que las organizaciones son entidades que permite a la sociedad perseguir las aspiraciones que no pueden alcanzar los individuos por separado.

También se puede considerar que una organización es un sistema social estructurado constituido por grupos y por individuos que trabajan juntos para alcanzar determinados objetivos compartidos (Greenberg y Barón, 1993). O como lo establece Hall (1996), una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, niveles de autoridad y sistemas de comunicaciones y de coordinación de pertenencias; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.

Por su parte Pfeffer (1997) plantea que las organizaciones, en comparación con otros grupos sociales, tienen como meta la supervivencia y la autoperpetuación, están definidos, demarcados y fijados sus límites con mayor claridad, y con frecuencia (aunque no invariablemente) tienen alguna relación formal con el estado, el cual reconoce su existencia como entidades sociales distinguibles.

Las organizaciones son asociaciones 1) de individuos que intentan alcanzar metas, 2) en las cuales el trabajo es dividido en diferentes tareas, 3) en las que la integración de actividades tiene lugar por medio de reglas formalizadas y una estructura jerárquica (estructura de dirección), y 4) con determinada permanencia temporal (Veen y Korver, 1997).

Finalmente, una organización es una unidad social coordinada conscientemente por dos o más personas, que funcionan como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas (Robbins, 1998). Las escuelas, empresas y los hospitales son ejemplos de una organización.

Esta última definición de organización nos sirve de base para el desarrollo del marco teórico rumbo al entendimiento del estudio en cuestión.

Las *características* esenciales de una organización o los componentes fundamentales que la constituyen son el capital, las personas, la dirección y el mercado en el que tendrá que competir para obtener beneficios y poder sobrevivir, de esta manera el desarrollo y extensión del concepto de organización han obligado a incorporar aportaciones de distintas disciplinas, como la antropología, economía, ciencia, política, teoría general de sistemas, sociología, psicología, psicología social y otras (Robbins, 1994).

Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, a partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen.

En su teoría de las organizaciones Silverman (1975) nos dice que se pueden diferenciar dos tipos de organizaciones: las formales (o complejas) y las sociales. Las organizaciones formales son creadas con el fin expreso de lograr determinadas metas y poseen normas (destinadas a prever y moldear la conducta orientándola hacia aquellas metas) y una estructura de carácter formal con modos de comunicación y de dirección claramente estipulados. En los casos en los que la vida social se desenvuelve sin un programa de metas o normas expresas que configuren una estructura de carácter formal, se considera más apropiado emplear la expresión "organización informal". En consecuencia, los ejércitos, las empresas comerciales y las instituciones religiosas son totalmente distintas de las familias, los grupos de amigos y las comunidades.

Por ello, para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan es importante definir la misma, ya que es ella con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo del clima laboral.

En un intento de establecer los rasgos distintivos de una organización formal los sistemas sociales pueden distinguirse unos de otros según su relativa especialización interna y concordancia de objetivos. El tipo ideal de organización debe caracterizarse al menos por tres rasgos distintivos:

1. Las organizaciones a diferencia de otros ordenamientos sociales, aparecen en un momento que es posible determinar. Quien o quienes las fundan les asignan además un conjunto de normas que en general establecen líneas claras de autoridad y comunicación, con la intención de asegurar que tales propósitos se alcancen.
2. Las organizaciones se caracterizan por una pauta de relaciones que los participantes que buscan coordinar y controlar consideran menos incuestionables que los otros miembros.
3. En las organizaciones se debe prestar mucha atención a la discusión y ejecución de los cambios que se proyecten en las relaciones sociales y las "reglas de juego" sobre las cuales se basan.

Las *tipologías* de las organizaciones, por otra parte distinguen las diferentes organizaciones según su relación con una variable básica que al autor de que se trata le parece característica (por ejemplo, la tecnología, la estructura de autoridad o una función específica).

La gama de variables utilizadas para elaborar tipologías ha sido muy amplia. Algunas tipologías se circunscriben a un aspecto de las relaciones sociales dentro de las organizaciones, y lo utilizan para explicar los demás rasgos de la

organización y también a veces, la naturaleza de ésta con el exterior. En otras se hace uso de la relación de conjunto de la organización con el contexto, y se procura explicar a través de él los procesos y problemas típicos que se presentan en la organización misma. No puede decirse que estas distinciones estén bien delineadas o que abarquen todos los casos posibles. Su ventaja es que revelan, la naturaleza de los modelos teóricos que sirven de fundamento a la elaboración de tipologías y, de este modo, permiten un examen más sistemático de aplicaciones y limitaciones (Silverman, 1975).

Ahora bien para que una organización pueda funcionar, necesita de recursos financieros, técnicos, económicos y humanos. Estos últimos, son el elemento común en todas ellas, ya que todas están integradas por personas.

Las personas que integran la organización, forman parte de un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Puede decirse que las personas constituyen el recurso máspreciado para el logro del éxito empresarial.

Para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no solo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa, depende en gran parte en la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización (Sherman y Bohlander, 1994).

Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible (Davis y Newstrom, 1999).

La administración de Recursos Humanos tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Pero su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de productividad.

Para el mismo Robins (1998), es importante delimitar qué estrategia define a una organización, es decir, cuál es su actividad o a cual se quiere dedicar y qué clase de organización quiere ser. Esto se logra a través de la definición de su misión, sus metas y sus objetivos alcanzables.

Las organizaciones además, poseen estructuras de autoridad, que definen quién depende de quien, quién toma las decisiones y qué facultades tienen las personas para tomar decisiones, por lo tanto esta estructura determina qué lugar ocupa un individuo cualquiera en la organización, distribuye las responsabilidades, determina quién es líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los grupos. De esta manera, el conjunto de puestos en una organización se ordena en función de la jerarquía, que proviene de la carga de autoridad y responsabilidad que cada puesto tiene.

Un condicionante externo a las personas, son los reglamentos formales que establece la organización, es decir, reglas, procedimientos, políticas y otros tipos de normas para regular la conducta. Cuanto más reglas formales establezca la organización a sus empleados, tanto más consistente y previsible será la conducta de los mismos.

Es importante considerar que toda organización tiene una cultura propia implícita que define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Después de poco tiempo de trabajo, los empleados saben cómo vestir, qué reglas se aplican con rigidez, qué tipos de conductas cuestionables les causarán problemas y cuáles pasarán inadvertidas, etc. Generalmente, para conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización.

Por último, un término ampliamente utilizado para comprender la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones es el “comportamiento Organizacional”, que es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización (Robbins, 1999).

Clima Laboral

La fundamentación básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin en 1939. Para este autor, el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma que éste percibe su clima del trabajo y los componentes de la organización. El individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización, Lewin utilizó el término clima social y atmósfera social de forma indistinta para analizar la relación entre estilo de liderazgo y clima, una dimensión que a la postre se ha convertido en determinante para el constructo clima organizacional.

Posteriormente, Morse y Reiner (1956) publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía, en este estudio analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en la toma de decisiones y sus resultados, según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en procesos participativos el incremento era tan solo un 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitud de interés y desarrollo del trabajo.

Siguiendo el estudio desarrollado por Morse y Reiner, primero Likert (1961) y después Katz y Kahn (1966), desarrollaron estudios enfatizando el contexto humano de las organizaciones, en los que no solo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino también las consecuencias sobre el personal. Estos autores consideraban que las condiciones (atmósfera, clima) creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización.

Hubo más investigaciones de la misma línea en esta época, por lo que acuñaron el término “los mágicos 1960s” en lo que concierne a la investigación sobre clima organizacional. Así, por ejemplo, otro hito importante en los primeros estudios sobre el clima organizacional lo constituyó la publicación del libro McGregor *El aspecto humano de las empresas* (1960). En el capítulo dedicado al “clima directivo” consideraba que los responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las cosas que hacen ejerzan una influencia ascendente en el contexto organizacional. A su vez, el “clima directivo” que se crea en cada organización está en función de su particular “cosmología directiva”, siendo el rol desempeñado por el directivo la clave en su transmisión y en la creación del clima.

Durante la década de los setenta continuaron publicándose libros y artículos que trataban de delimitar el concepto de clima organizacional y presentar resultados empíricos obtenidos en las investigaciones llevadas a cabo en las organizaciones. Los estudios experimentales y de campo de esta época incidían

en la operacionalización. Esta investigación partía de la base de que la estructura de la organización (jerarquía, tamaño, tipo de control, etc.) influía de manera directa en el clima. En este caso, sin embargo, los resultados fueron más modestos que las expectativas, sin llegar a conclusiones determinantes.

Al mismo tiempo que los investigadores trataban de obtener las dimensiones y la causa del clima organizacional, tres cuestiones destacaban en el campo de las investigaciones. En primer lugar, el error de centrarse en niveles de análisis individual para llegar a un concepto organizacional. En segundo lugar, y relacionado con el primero, entender el concepto de clima y su medida como una variable individual. En tercer y último lugar, el mismo y equivocado error de realizar el análisis en ciertos niveles de la organización y elevarlo a la realidad general. Hellriegel y Slocum (1974) resolvieron el primer punto proponiendo que cuando el clima es analizado y medido en un nivel individual hablamos de clima psicológico, y cuando el concepto se estudia desde el punto de vista de la organización nos estamos refiriendo a clima organizacional. Esta propuesta recibió una rápida aceptación y todavía es usada en nuestros días.

Schneider (1975) revisó la literatura sobre clima organizacional, concluyendo que es un concepto indeterminado. Por ello, Schneider propone la idea de estudiar el concepto de clima para referencias específicas (clima para la seguridad, el servicio, etc.). Más reciente, el debate mantenido entre Glicks's (1985, 1988) con James, Joyce y Solcum (1985) (cit. ambos en Brunet, 1992) lleva a la asociación lógica entre las dos principales perspectivas que se le están dando al estudio de clima, la psicológica y la organizacional.

La década de los setenta fue testigo de numerosas controversias entre los autores críticos con el clima organizacional, en especial a lo relativo a su deficiente operacionalización y a los problemas del nivel de medida, y los defensores que trataban de neutralizar los ataques a través de reformulaciones y de progresivos refinamientos. A estos problemas conceptuales internos se sumaron una serie de factores externos procedentes del debate teórico y metodológico establecido en el seno de las ciencias sociales. El consecuente auge de enfoques y metodología de naturaleza cualitativa acentuó la crítica acerca de las limitaciones de las tradicionales técnicas de cuestionarios y autoinformes para la medición de constructos como el clima. Paradójicamente, al mismo tiempo que la mayoría de las interrogantes relativas a clima organizacional estaban siendo resueltas surgió el concepto de cultura organizacional como alternativa, considerando la definición de cultura como valores compartidos o creencias compartidas.

Debido a la mayor influencia que estaba adquiriendo el estudio de la cultura organizacional y a la confusión existente entre ambos constructos, los investigadores sobre clima se centraron en mayor medida en el estudio de la formación del clima organizacional y comenzaron a hacer preguntas tales como ¿de dónde viene el clima organizacional? Autores como Schneider y Reichers (1983) llevaron a cabo investigaciones en esta línea, basándose en lo que ellos llamaron el proceso de "atracción-selección-retención". Este proceso pone de

manifiesto la dinamicidad existente en la formación del clima, dinamicidad que es debida a los cambios experimentados por los miembros de la organización unidos al proceso de socialización (Brunet,1992).

Aunque el término clima aparece por primera vez en una fecha tan temprana como 1939, el concepto de clima organizacional tal y como se conoce en la actualidad no ha sido plenamente explicado y desarrollado sino a partir de la década de los sesenta, cuando, a juicio de Peiró (1984,1985), el descubrimiento de que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para sus miembros condujo a su formulación y su uso en la investigación. La consideración de entornos psicológicamente significativos implicaba que la evaluación psicológica en las organizaciones se haya ido configurando como una especialidad dentro de la disciplina de evaluación psicológica, el ámbito en el que la evaluación organizacional resulta útil es muy amplio, La evaluación psicológica, especialmente en su concepción más reciente, abarca, además de la consideración de los individuos, las de los grupos y otras formaciones sociales, que en nuestro caso son las organizaciones. Estos grupos y formaciones sociales no solo pueden ser considerados como ambientes del individuo, sino también como sujetos de la conducta organizacional, que ocurre, a su vez, en un determinado contexto (Gil, 2003)

De esta manera, el concepto de *clima organizacional* fue plenamente explicado y desarrollado a partir de la década de los años 60 del siglo pasado. Las condiciones infrahumanas (así como sus repercusiones) a las que tenían que enfrentarse los trabajadores en las primeras décadas del siglo pasado se convirtieron en tema de estudio y preocupación por diversas disciplinas. Este tiempo de investigación ha permitido llegar a un conocimiento más amplio del papel y de la importancia de las actitudes y de las percepciones de los trabajadores en el comportamiento organizacional (Rodríguez, 1998).

La misma pregunta que Rodríguez (1998) se hizo hace una década sigue en puerta ¿a partir de dichos estudios se ha reflejado de alguna forma una mayor preocupación de los gerentes y directivos por la medición y mejora del clima organizacional?

A está pregunta puede responderse que afortunadamente el reconocimiento de la importancia del factor humano en las organizaciones se ha traducido en una mayor preocupación no sólo por su satisfacción y clima sino por su motivación, pertenencia, participación y bienestar.

Sin embargo, ello no es una generalización ya que aún quedan muchas empresas a las cuales hace falta afianzar en su cultura la importancia de el factor humano como tal, como puede ser el caso en Grupo Panmex.

Desde que el tema de Clima Laboral despertó interés, se le ha llamado de diferentes maneras : Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc.

Así mismo, se han dado diversas definiciones de clima laboral:

El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización

La definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento (Brunet, 1992).

El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

A partir de estas definiciones puede inferirse que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen (Brown y Moberg, 1990).

La percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno (Robbins, 1998).

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez, flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, entre otros. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Así, lo que uno interpreta puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en

nuestra manera de ver las cosas, en nuestra propia visión de cómo suceden los hechos.

Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables.

El clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

No se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así la unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente (Davis y Newstrom, 1999).

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional (Brunet, 1992).

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente del trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir este objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

El objetivo de toda organización debe ser lograr que sus empleados estén satisfechos en su rol de trabajo, y por otra parte que la productividad de la empresa sea competitiva, de calidad y de mejora continua, apostando siempre al factor humano como uno de sus ejes primordiales en las dimensiones de su capital, con la finalidad de tener siempre colaboradores motivados, que respondan a las necesidades de la empresa en todo momento, ya que son el pilar de la productividad de la misma.

La *satisfacción laboral* es un concepto globalizador con el que hacemos referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción implica hablar de actitudes.

Una *actitud* puede definirse como el grado de sentimiento positivo o negativo que una persona tiene hacia un objeto actitudinal concreto, como un lugar, una casa u otra persona. Cuando se habla de actitudes laborales positivas se indica que las personas implicadas suelen presentar sentimientos de satisfacción cuando piensan o hablan de sus puestos de trabajo.

Son tres los componentes básicos de las actitudes que afectan los sentimientos de las personas hacia su trabajo, estos son: el cognitivo, afectivo y comportamental, los cuales se traducen en forma de pensamientos, emociones e intenciones de conducta.

El *componente cognitivo* de las actitudes recoge las percepciones, opiniones y creencias: es decir, los procesos de pensamiento de una persona. El elemento más importante de la cognición son las creencias evaluativas, que se manifiestan como impresiones favorables o desfavorables que el individuo se forma con respecto a un objeto o persona.

El *componente afectivo* o *Emocional* de las actitudes es el que condiciona nuestros sentimientos y tiene un carácter de aprendizaje procedente de nuestra familia, educadores o grupos de afiliación.

El *componente comportamental* hace referencia a una predisposición a comportarse de cierta forma hacia algo o alguien. No obstante, sería necesario incidir en la idea de que se trata de una intención de conducta y que el individuo optara, al final, entre un abanico de posibilidades moduladas por un conjunto de factores.

Esta aproximación al análisis de las actitudes tiene enormes implicaciones en la calidad de vida laboral de los componentes de una organización. Por tanto, en la medida en que los responsables de los Recursos Humanos de ésta sean capaces de favorecer los aspectos positivos que afectan a las actitudes sobre los negativos, la calidad de vida laboral de los miembros se verá recompensada (Rodríguez 1998).

La organización es responsable de cuidar la armonía y el bienestar de los miembros que la forman. Corresponde a ella favorecer estrategias que permitan la mayor satisfacción y mejor adaptación de los empleados a su ambiente de trabajo, con el fin de que a su vez, alcancen los objetivos que la organización requiere.

Cultura Organizacional

A todo lo mencionado anteriormente sobre el clima organizacional vino a sumarse la propuesta de utilizar el concepto de cultura organizacional para analizar variables relacionadas con las estudiadas hasta ahora a través del concepto de clima. En consecuencia, aunque ambos conceptos se refieren a cosas distintas, el concepto de la cultura desplazó al clima del lugar prominente que hasta entonces había ocupado en el análisis de la vida psicológica de las organizaciones. El nuevo énfasis otorgado a la cultura introdujo en los estudios organizacionales enfoques holísticos de pensamiento acerca de los sistemas de significados, valores y acciones característicos de la antropología, en especial de la antropología cultural y su tradición etnográfica.

Si bien el clima no desapareció de la agenda de los investigadores, fue rápidamente desplazado a un segundo plano tras la irrupción avasalladora de la cultura como un constructo que prometía revitalizar los estudios organizacionales al utilizar un análisis considerando mucho más apropiado para captar los sutiles entramados de valores, símbolos, significados y ritos que alimentan a la vida de las organizaciones.

El concepto de *cultura* ha variado en su evolución histórica. En la antigüedad ésta se entendía como un atributo personal, como los empeños que el hombre hacía para la realización de sí mismo.

En una revisión realizada por Méndez (1993) éste encontró que para los griegos, la cultura se basaba en el conocimiento del mundo (especialmente el aspecto filosófico).

En la edad media operó un concepto personal y aristocrático. La cultura se concebía como resultado de la asimilación de ciertos conocimientos, como gramática, retórica y las artes. Era una base de conocimientos que tendía a preparar a los hombres para la vida ultramundana.

Frente a esta concepción, el Renacimiento introdujo dos cambios esenciales en la noción de cultura: La formación del hombre se orienta a prepararse para poder vivir de una mejor manera en este mundo, y la actividad productiva se incorpora al conjunto de la cultura.

En la era moderna, la Ilustración trata de derribar de la concepción entonces vigente el carácter elitista, al proponerse difundir un gran cúmulo de conocimientos a través de la *enciclopedia*, la cual brindaría a las personas una "cultura general", manteniendo la acepción de que la cultura se restringía al acervo de conocimientos logrado hasta ese momento por el intelecto humano.

Desde el punto de vista de las diferentes disciplinas, el concepto de cultura en la actualidad adopta variadas interpretaciones y adecuaciones que corresponden al interés por aislar un objeto de estudio propio que no se confunda con otros campos.

Desde el año 1945, Linton dio a conocer su ensayo *Cultura y Personalidad*, obra fundamental para el estudio de la cultura que se ocupa de esclarecer la noción desde el punto de vista psicológico.

La definición de este autor, en la que se asume como atributo principal la *conducta* misma nos propone:

Cultura, es la configuración de la *conducta* aprendida y de los resultados de la conducta, cuyos elementos comparten y transmiten los miembros de una sociedad.

En esta definición el interés principal es vincular los procesos de aprendizaje social en el desarrollo de la conducta humana con el desarrollo de la personalidad de los individuos.

Desde una postura sociológica se puede definir a la cultura como la expresión dinámica, en transformación constante, de los elementos en interacción que conforman los códigos y formas de vida, resultado de la relación del hombre en sociedad (Méndez, 1993).

Entendiendo el concepto de cultura y particularizando con el estudio de las organizaciones puede decirse que todas ellas comparten rasgos culturales por el hecho mismo de pertenecer a una sociedad.

Por su parte Gil (2003) hace el planteamiento de que ya desde los años 30's existían los primeros estudios sobre cultura organizacional, aunque no nos da una descripción detallada.

Pero es hasta en 1979 cuando Pettigrew publica un artículo en el que presenta a la comunidad organizacional el concepto antropológico de cultura, señalando cómo otros conceptos implicados en él, como simbolismo, mito o ritual, pueden utilizarse en el análisis organizacional.

A partir de aquí, en muy poco tiempo los conceptos y los métodos de investigación característicos de la cultura organizacional fueron presentados, explicados y utilizados. De esta manera la investigación dedicada a los aspectos conceptuales y empíricos de la cultura han continuado incrementándose.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, materiales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistema de valores, tradiciones y creencias. Este

concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta se adoptó este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Las cosas que pasan en una organización tienen manifestaciones visibles: cómo vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio, pero también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento y son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal. A través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

A medida que el tiempo pasa, estas presunciones, se van arraigando, los comportamientos repetitivos se convierten en valores y así, cuando una presunción se afianza en un grupo, sus miembros considerarán inaudita una conducta basada en alguna otra premisa.

Investigadores organizacionales como De Souza (1988) y Aguado (2004) definen las culturas como conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas.

La cultura ejerce una serie de consecuencias sobre los miembros que las comparten.

Tanto las características como las consecuencias de las culturas pueden aplicarse con toda naturalidad a las organizaciones, ya que éstas son un tipo más de sistema social. En ellas, los miembros se enfrentan a incertidumbres y ambigüedades similares que están presentes en la vida social, y las culturas organizacionales ayudan a superarlas proporcionando modos de expresar y afirmar sus creencias, sus valores y sus normas.

La cultura es fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Es característico del universo cultural de las organizaciones la gran diferencia que existe entre la cultura declarada y la cultura vivida día a día.

Lo más importante es que el establecimiento de unas normas y programas permitan que los valores declarados sean puestos en práctica y vividos de manera cotidiana en el ambiente organizacional (Gil, 2003).

Como ya se viene diciendo, la cultura es un conjunto de valores duraderos y compartidos por todos los miembros en este caso de una empresa. Esos valores

se traducen a través de comportamientos, de hábitos y de ritos. La cultura agrupa los valores fundamentales de la empresa, aquellos que dan sentido a una actividad más allá de los objetivos económicos y fijan el marco en el cual la empresa debe actuar, y por lo tanto, los límites que no debe superar. La cultura comprende también aspectos tales como las formas de socialización con los otros miembros de la empresa, la manera como se vive el trabajo, la forma de las relaciones interpersonales, así como los modos de implicación por parte de los miembros de la empresa. La cultura, tiene por lo tanto, una muy fuerte influencia sobre la manera como la empresa ejerce su actividad (Benoit, 1996).

Por tanto, para Benoit, la cultura, favoreciendo la actitud positiva en un empleado y creando las condiciones para que su acción sea eficazmente llevada a cabo, desempeña un papel esencial a nivel de la reacción de la empresa y, por ende, de sus resultados.

Con todo puede decirse entonces que la *cultura organizacional*, se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma (Robbins, 1998).

La cultura, tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la misma ciertas conductas e inhibe otras, proporciona estabilidad y un entendimiento claro de la manera de hacer las cosas en la empresa, aunque también puede ser una gran barrera para el cambio.

Las organizaciones tienen sus propios tabúes, mediante los cuales se establecen límites claros en relación con lo que está permitido y con aquello que no lo está, y mantienen sus propios ritos y ceremonias, que son de gran relevancia para la transmisión y mantenimiento de la cultura, pues gracias a ellos se ayuda a socializar a los nuevos miembros, se refuerza su lealtad, se reafirman los valores y se incrementa la identificación con y la solidaridad de hacia la organización. En este sentido la cultura se perpetúa porque las organizaciones tienden a atraer y a mantener a individuos que parecen aceptar sus mitos, tabúes, valores y creencias (Rodríguez, 1998).

La mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante, conformadas por una serie de subculturas las que podrían denominarse departamentos.

De esta manera Grupo PanMex que en donde se realizó la investigación que sustenta el presente trabajo, como organización, posee su propia cultura dominante y puede suponerse que cada sucursal, área, departamento ó empresa del Grupo sería una subcultura distinta. Cada subcultura dentro de la organización

refleja problemas, situaciones y experiencias propios. Así, las empresas del Grupo en México pueden considerarse como subculturas con sus propias características, pero no dejan de formar parte de la cultura institucional que le da sentido e identidad como un todo.

Clima Laboral y Cultura Organizacional

Las organizaciones son sin duda identidades de carácter “artificial” en el sentido de que son sistemas complejos diseñados para conseguir unos determinados fines y sus aspectos esenciales son diseñados por el hombre.

Si se toma como punto de partida la distinción entre un ambiente natural (por ejemplo geológico, climático o biológico) y ambiente cultural (construido, cambiado, reorganizado y/o producido como resultado de la intervención humana, es patente que las organizaciones quedan incluidas en el segundo grupo y en ellas cabe distinguir a su vez las dos grandes dimensiones en los ambientes culturales: *la cultura material* (por ejemplo objetos, instrumentos y edificios) y la cultura inmaterial (por ejemplo conocimiento, leyes, normas y estructuras sociales). Ambas han de ser tenidas en cuenta si se quiere comprender el contexto o ambiente complejo y artificial que es la organización para los individuos. Esos individuos además, perciben y subjetivan todos esos elementos y forman imágenes, impresiones y juicios acerca de ese ambiente.

Los efectos de esas construcciones cognitivas, cuando son socialmente compartidas influyen a su vez sobre la conducta de esos mismos individuos en las organizaciones.

Puede decirse que existen tantos tipos de culturas y climas laborales dependiendo de las descripciones y aspectos que hacemos sobre estos mismos conceptos en cada organización.

Pero en general, la consideración de las organizaciones como ambientes humanos de carácter artificial requiere tomar en cuenta: *a) Los aspectos de la cultura material, los aspectos de la cultura inmaterial, la cuestión de la subjetivación de esos materiales e inmateriales del ambiente y la consideración de las organizaciones como ambientes sociocognitivamente construidos.*

En la *cultura material* de la organización puede considerarse el ambiente físico y la tecnología organizacional; por ejemplo el simple edificio, mobiliario, materiales, software o hardware puede darnos a conocer diversos aspectos de la misma ya que ello contiene a las personas y sus actividades. Esta cultura también facilita ciertas actividades y dificulta otras y con ello regula, en cierto modo, las relaciones sociales.

Existe una interacción entre los hombres que viven un determinado ambiente físico construido y el propio ambiente. El hombre no experimenta pasivamente ese ambiente sino que lo interpreta, lo estructura, lo adapta y, si se puede, lo cambia. Por otra parte, tampoco el entorno construido es pasivo e inerte, sino que influye constantemente sobre el comportamiento de las personas constriéndolo en unos aspectos y posibilitándolo en otros (Peiro, 1990).

En la *cultura material* también puede considerarse aspectos como la iluminación natural y artificial, la acústica, la composición del aire (humedad relativa, ventilación etc.), temperatura y dimensiones espaciales, además de privacidad, espacio personal, la proxemia y delimitación de espacios físicos de la organización.

En cuanto a la tecnología, ésta incide sobre el comportamiento del individuo en la organización y puede a su vez, ser influenciado por él. Las repercusiones directas hombre-máquina han sido ampliamente estudiadas por la ingeniería humana y la ergonomía. Estas disciplinas aportan datos que inciden en el diseño de las máquinas en función de las características anatómicas, fisiológicas, psicológicas y sociales de los individuos que han de manipularlas.

En cuanto a la *cultura Inmaterial* de la Organización el concepto que más aspectos recoge de la organización considerada como ambiente de conducta individual quizá es el de estructura organizacional.

Por estructura se entiende, en general, la coordinación de una serie de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Esta ordenación ha de ser además relativamente duradera. Refiriéndose en concreto a la organización cabe definir su estructura como <<la suma total en que ésta divide sus trabajos en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas>>.

Entre los elementos estructurales que cabe considerar están, la división de funciones, la distribución de puestos y la ordenación de distintos niveles de toma de decisiones. En suma, todo lo relativo a relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas.

La organización puede ser conceptualizada como un sistema de puestos que están interrelacionados en función de una serie de factores, entre los que cabe mencionar las características de la tarea, las jerarquías de autoridad. Los sistemas de comunicación y otros sistemas estructurales.

Estos roles se configuran a partir de la división del trabajo, de las normas de la organización explícitamente formuladas y de las expectativas que con frecuencia emiten las personas más afectadas e interesadas en el adecuado desempeño de ese rol. De este modo, el rol y el puesto, en su carácter formal e independientemente de quien los ocupe, pueden ser considerados como parte del entorno social en el que el individuo ha de comportarse en la organización (Peiro, 1990).

La organización trata de desarrollar procedimientos de influencia generalizados que le permitan incidir sobre la conducta de la mayoría o de todos los miembros conjunta y diferencialmente, y ello lo logra mediante la formulación e imposición de un sistema de normas que especifica las conductas que se esperan de los sujetos en diferentes situaciones y bajo condiciones determinadas. Las

normas y valores tienen una función integradora en el sistema al ser compartidas por todos o la mayoría de sus componentes y al hacer referencia a las creencias comunes de tipo evaluativo que constituyen una estructura interrelacionada y coherente.

Las normas hacen explícitas las conductas apropiadas de los miembros de la organización. El sistema de normas constituye un elemento fundamental del ambiente organizacional en el que el individuo actúa.

Junto a las normas, otros aspectos de la organización constriñen la conducta de sus miembros, por ejemplo las agrupaciones de los roles y puestos en unidades y departamentos las cuales son el contexto o ambiente social más próximo del miembro de una organización. A través de ellas el individuo alcanza una determinada idea y representación de su organización y sus características estructurales, más que las de la organización en su conjunto, son las que determinan el grado de satisfacción o insatisfacción y otras actitudes de los miembros. Las unidades de la organización constituyen el ambiente social y estructural de la organización más próxima a los miembros.

El análisis de la estructura jerárquica también permite conocer en buena medida el comportamiento organizacional de los miembros. El nivel jerárquico se presenta como una dimensión ambiental relevante de la conducta de los individuos dentro de la organización.

Es importante también citar la importancia de la formalización en la organización, la cual incluye el establecimiento de reglas y normas por escrito, pero el problema de la formalización también estará relacionado con los procedimientos que la organización utiliza para hacer cumplir las normas, especialmente con el rigor que exige su cumplimiento y las variaciones en esta dimensión estructural son relevantes a la hora de considerar la organización en sus aspectos de <<ambiente social>> de la conducta de sus miembros, ya que finalmente ello acaba siendo verdaderos ambientes organizacionales para los individuos que en ellas se comportan y esos ambientes son percibidos por los individuos y subjetivamente evaluados por ellos.

La psicología Industrial considera a la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales, y precisamente el entender a la organización como un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto <<clima organizacional>> y toda definición hace referencia a procesos perceptivos y subjetivos de los miembros como elemento esencial del clima organizacional. Se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que ésta es, en todo caso, una “realidad subjetivada”. En este sentido hablamos de la *organización como ambiente subjetivado* (Peiro, 1990).

No hay que olvidar que el clima por su propia naturaleza, está basado de algún modo en atributos del entorno del trabajo, pero las características

individuales del sujeto que realiza y formula los juicios introducen factores subjetivos y diferenciales. Ahora bien éstos se combinan con elementos grupales unificadores como los fenómenos los procesos de influencia social, las presiones, la conformidad y muchos otros procesos.

De esta manera en la elaboración de una representación de clima intervienen fenómenos a un triple nivel: primero, las características ambientales reales que constituyen la base estimular; segundo, las percepciones individuales del grado en que estos atributos ambientales específicos existen, y tercero, un juicio realizado por el individuo del grado en que una determinada característica psicológica está presente en el ambiente, partiendo de las percepciones de los atributos.

En síntesis, existe una fuerte presencia de aspectos cognitivos en la conceptualización del clima organizacional y éstos no están aislados de la interacción social que se da en toda organización. Por ello, especialmente en situaciones en que la información estimular que la fundamenta es incierta y ambigua, el ambiente de la organización acaba siendo, en buena medida, <<*sociocognitivamente construido*>> y su conceptualización no responde meramente a la subjetivación del ambiente físico (Peiro, 1990).

El estudio del clima y la cultura organizacional se ha centrado en analizar la conducta como resultado de un proceso de *creación de sentido* que comprende el filtrado, el procesamiento y la asignación de significado de la información percibida. Una vez procesados los estímulos las personas responden a las situaciones e incluso las *construyen* en función del *sentido* otorgado. En suma el estudio que se ocupa del clima y la cultura trata de comprender las diversas formas en que los miembros *experimentan* las organizaciones.

La cultura y el clima organizacional comprenden conjuntos a fines de actitudes, valores y prácticas que caracterizan a los miembros de una determinada organización.

Sin embargo ambos representan perspectivas claramente distinguibles, la cultura laboral se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados por supuesto, mientras que el clima laboral alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional que se traducen en normas y en pautas de comportamiento. No obstante puede decirse que el clima se puede subsumir en la órbita de la cultura (Gil, 2003).

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Es frecuente confundir el concepto de clima con el de cultura organizacional, pero el clima se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo.

Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima, se basa específicamente en que las políticas, misión y valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo (Davis y Newstrom, 1999).

Puede establecerse también que el clima laboral es el resultado que tiene una cultura organizacional cuando es filtrada a través del liderazgo que la organización tiene, en un momento determinado sobre los empleados (Serna, 2000). En este sentido si los Gerentes ejercen su liderazgo al libre albedrío sin tomar en cuenta lo que se tiene por cultura oficial, se tiene como consecuencia lógica una cultura desorganizada y no focalizada hacia un determinado objetivo o hablando organizacionalmente sin enfoque a una misión, visión ó meta y por lo tanto el resultado final de la percepción del clima laboral entre los empleados tiende a percibirse de manera heterogénea.

Liderazgo

En el estudio del liderazgo pueden identificarse determinadas etapas históricas en las que han ido variando los enfoques adoptados y los temas centrales de estudio. Hasta el momento no existe una definición específica y ampliamente aceptada respecto al liderazgo.

La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en factores situacionales:

El enfoque de los rasgos

Esta escuela ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, así mismo, un resurgimiento a partir de la década de los 90's hasta la actualidad. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del *gran hombre* que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990 Cit. en Lupano y Castro, 2003.). Aunque la literatura no reporta autores intelectuales de manera particular sobre esta aproximación, se puede decir que ésta se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

El Enfoque Conductual

Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. En este enfoque no se encontró tampoco literatura sobre los autores que particularmente lo desarrollan, sin embargo la principal sede de estos estudios fue la Ohio State University. Allí se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

- a) **Iniciación de estructura:** Son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- b) **Consideración:** Son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

El enfoque situacional

Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.

Algunas de las teorías situacionales son:

- Teoría de la contingencia: Su creador es Fiedler (1967,1978). La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas y el poder ejercido por el líder.
- Teoría de las metas: Evans y House en 1971 sostuvieron que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos. Los líderes por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas.
- Teoría de los sustitutos del liderazgo: Kerr y Jermier en 1972 postularon que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.
- Teoría de la decisión normativa: Vroom y Yetton en 1973 proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo y decisiones grupales.
- Teoría de los recursos cognitivos: Fiedler y García en 1987 examinaron la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.
- Teoría de la interacción (líder-ambiente-seguidor): Para Wofford en 1982, los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación

hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

El enfoque transformacional:

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bass (1985) quién se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert (1977) y McGregor (1978). La mayoría de las tareas sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas.

En esta teoría cobran especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes, éstos no solo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como una figura con características excepcionales.

Burns en 1978, construyó su teoría acerca del liderazgo *transformacional*, ésta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modificando sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos.

Bass en 1985 por su parte describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado.

Los componentes que pueden considerarse en el liderazgo transformacional son:

- Carisma: Los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.
- Inspiración: Los líderes inspiran y motivan a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.
- Estimulación intelectual: Los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la

generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieren de las del líder.

- Consideración individualizada: Los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

Bass en 1998 consideró que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio.

Otros enfoques

En la actualidad una nueva corriente en el estudio del liderazgo es la del *procesamiento de la información* representada por Lord, Foti y De Vader en 1984, estos autores basados en la psicología social y cognitiva intentan analizar el papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso de liderazgo. A su vez asumen la importancia del contexto en el que éstas surge.

Otra perspectiva es la denominada *Teoría relacional del liderazgo* cuyos autores son Graen y Uhlbien (1995) y tuvo auge en las décadas del 80 y 90. Se centra en el análisis de las interacciones que se establecen entre líder y seguidor. Remarca que las relaciones de alta calidad están caracterizadas por la confianza y respeto mutuo lo que da lugar a resultados positivos por parte del líder, a diferencia de si se establecen relaciones de baja calidad que son caracterizadas por un vínculo meramente contractual atravesado por obligaciones mutuas.

Por último una de las orientaciones más novedosas es la llamada E Leadership propuesta por Avolio, Kahai y Dodge en 2001. Esta perspectiva incorpora el actual contexto de innovación tecnológica. Es definida como un proceso social de influencia mediatizado por los sistemas de información avanzada con el objetivo de generar cambios en las actitudes, sentimientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones. Sostienen que las técnicas brindadas por los sistemas avanzados (como por ejemplo el sistema de comunicación vía e-mail) pueden ayudar a los líderes a planear. Decidir, diseminar y controlar diferentes tipos de información (Lupano y Castro, 2003).

El liderazgo ha sido objeto de estudio de muchas disciplinas, normalmente desde las ciencias sociales y humanas, entre las cuales destaca la Psicología Social.

Esta rama de la Psicología distingue entre los líderes formales –asignados- e informales –aquellos que surgen de manera espontánea, elegidos por el grupo-. En un sentido global se puede considerar el liderazgo como la actividad por la cual una persona influye en la conducta, creencias y sentimientos de otros miembros del grupo en una dirección intencionada (Rodríguez, 1998).

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar: relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial –que viene con algún grado de autoridad designada formalmente- en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Solo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal –esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir un grupo (Robbins, 1998).

Gerenciar y liderar son funciones distintas y por lo tanto se pueden diferenciar, ya que el gerente tiene las funciones de definir el curso de la empresa, y ésta es la parte emprendedora, y la segunda función, es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente detentara una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo.

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su

influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son (Fleishman y Bass, 1971).

Para estos autores, un líder situacional es aquel que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad.

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza del área del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como puede ser: el tipo de empresa, sus valores, sus tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad en el trabajo entre otras.

La motivación en los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas el líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción (Robbins, 1998).

Así mismo el liderazgo puede referirse a dos conceptos:

1. Como un conjunto de habilidades en determinada persona que le permite ejercer cierto grado de influencia sobre otras personas.
2. Como proceso social dentro de los grupos humanos, donde intervienen fuerzas y dinámicas psicosociales de diversa índole y que generan resultados de persuasión y logro de resultados (Bastar, 2007).

El primero habría de implicar el desarrollo de dichas habilidades mediante la revisión de conceptos y técnicas, así como la realización de ejercicios, y prácticas que proporcionen apoyo al respecto. Un elemento relevante para este primer

concepto es el de contemplar contenidos de tipo ético y humanístico que provoque reflexiones profundas y dimensiones de la persona humana.

En el segundo, el liderazgo representaría la existencia de un fenómeno grupal en el cual uno o varios de los individuos dentro de dicha identidad social, ejerzan influencia sobre los demás al fin de llevar al grupo al logro de los objetivos planteados. Aquí, el liderazgo sería una función social dentro de todo grupo de personas la cual existe para beneficio y consumo por parte de los individuos del grupo y el grupo mismo, de tal forma que el líder está al servicio del grupo y no el grupo a su servicio (Bastar, 2007).

Dentro de las organizaciones, el papel del liderazgo es una función de las más importantes en todos y cada uno de los grupos de éstas y dependiendo de la calidad con que se ejerzan y realicen las funciones del liderazgo los resultados que logren las organizaciones se verán afectados.

De acuerdo con el mismo Bastar, en muchas ocasiones las personas rehuyen a ejercer esta función, una de las razones se puede deber a la responsabilidad que dicha función implica, así como al temor de trabajar con los sentimientos y emociones de las personas. Se puede también agregar que muchas veces se tiene una imagen negativa del líder como manipulador y mentiroso que puede aprovecharse de la personas para beneficio propio. Sin embargo ninguna razón justifica el no asumir la función de líder de manera adecuada.

En nuestro país hacen falta líderes de calidad que trabajen con una formación humana, que contemplen, respeten y alimenten valores firmes para que las personas con las que trabaja crezcan en todos los sentidos.

Se ha demostrado que el líder solo inspirará confianza, base para lograr un seguimiento incondicional, a través de la integridad invariable de su persona. Para eso debe saber dominarse a si mismo, conocer sus capacidades y limitantes y cómo hacer un uso adecuado de ambas. A través de este conocimiento interior es que se logra ser un líder eficaz, lo que se traduce en algo primordial para él: que la gente tenga confianza y esperanza. Ahora bien, no solamente se tienen que revisar las características personales de los líderes y no basta con tener seguidores para "lograr" los sueños propuestos, ya que hay que validar la legitimidad de los mismos. Es por eso que sólo debemos referirnos a un verdadero líder como aquel que aporta a lo sociedad crecimiento, no destrucción, dirigiendo desde el saber y no desde el poder (Romero, 1995).

Analizando desde otra arista al liderazgo, encontramos a la *Visión*, elemento medular que identifica al líder. La visión juega un papel fundamental en el éxito de un buen liderazgo, pues constituye el motor principal que impulsa al hombre a buscar nuevos caminos y además es el punto de contacto con el resto de las personas. En definitiva, es la visión o sueño la que se comparte y por la que se decide caminar juntos, amén de las características personales del líder (Japp, 1998).

Una visión, si no logra ser compartida, no tiene valor real. Puede exigir sacrificios para dar paso a un futuro mejor, pero no ignora los intereses a largo plazo de ninguna de las personas involucradas en ella.

El líder debe tener la capacidad de atraer a los demás y una extraordinaria concentración en el compromiso con su visión vinculada a los resultados y necesidades de la organización y de sus miembros.

En una sociedad tan compleja y tecnológicamente sofisticada la mayoría de los proyectos requieren de muchas personas de talento que trabajen juntas, haciéndose primordial fomentar la horizontalización o participación.

Pero para adquirir el correcto funcionamiento de estos equipos se necesita coherencia organizativa y enfoque, de manera que un líder sea flexible y adaptable a las situaciones que se presenten en su entorno. Esto aboga por la necesidad de una dirección unificada, que favorezca el trabajo en grupo y se identifique a un líder que no obstaculiza el desarrollo de la organización.

El líder, también debe crear metas apremiantes que los empleados se preocupen por alcanzar (ya que deben ser proyectos que desafíen su talento). Así, las personas se organizan a través de un propósito y trabajan para alcanzarlo, manteniendo su individualidad. También se hace necesario alimentar el *feedback*, que nos asegure que los procesos marchen como lo previsto.

El líder, en su intento por unificar criterios y posturas para el bien común y de la empresa, también debe saber afrontar los nuevos escenarios que surgen y hacer esfuerzos por relacionarse con el entorno cambiante y plural. Así aparece el conflicto como otro de los aspectos que más afectan al liderazgo. Los conflictos no se deben ver como enemigos, sino por el contrario, como señales que indican en donde el líder debe aplicar con mayor sapiencia sus capacidades lingüísticas e interpersonales.

La alta dirección es la encargada de transmitir los valores a la organización y de crear compromisos logrando que cada individuo ejerza su responsabilidad (Romero, 1995).

Aunque existe gran variedad de conceptos y perspectivas de estudio para conocer el fenómeno del liderazgo, consideramos que éste se trata, sobre todo, de una acción individual cuyas consecuencias repercuten en todo un sistema social.

No se puede comprender un liderazgo sin comprender su naturaleza, sus implicaciones y sus razones de ser en el grupo donde actúa y, viceversa, una sociedad no puede entenderse sin comprender el carácter de sus liderazgos. Así el líder se explica a través de la sociedad donde ejerce su acción; a la par la sociedad no puede ser comprendida cabalmente sino es a través del entramado de sus acuerdos y, por supuesto, de sus liderazgos.

El líder debe ser un detonador de la iniciativa de los miembros de la organización empresarial. En este sentido, debe saber desplegar la energía social que está contenida en el grupo que dirige para sopesar y liderar las diferentes propuestas o, en su caso, las demandas del grupo o de alguno de sus integrantes.

Los diversos liderazgos, cuya acción de influencia y dirección está concentrada en el mundo de las empresas, deberán aportar, entre otros los siguientes objetivos (Agüera, 2006):

1. Responder a sus situaciones concretas.
2. Maximizar los valores y la vida de la empresa.
3. Procurar una compatibilidad entre los intereses de la empresa y los de la sociedad.
4. Impulsar el sentido de responsabilidad social de la empresa.
5. Promover un adecuado balance social de la empresa.

Toda la empresa observa al o a los líderes: su manera de comportarse, de actuar y de reflexionar. Su estilo de dirección, que tiende a reproducirse en los niveles inferiores de la estructura, constituye entonces un real incentivo para hacer cambiar las empresas. Teóricamente debería tratarse de un incentivo fácil de activar, ya que debería ser fácil de poner en concordancia con los objetivos del cambio. Los directivos que son frecuentemente los iniciadores del cambio, deben estar convencidos de la necesidad de adaptar su modo de gestión a los objetivos apuntados. A través de su modo de gestionar, los directivos desempeñan un papel esencial para el éxito del cambio (Benoit, 1996).

Liderazgo y Clima Laboral

El movimiento que dominó el pensamiento de gestión en las primeras décadas del siglo pasado (la dirección científica) tan sólo se interesó por optimizar la transición de los productos por las distintas fases del proceso productivo mediante el ajuste entre máquinas y operarios. La puesta en práctica de estos planteamientos fue, desde un punto de vista puramente económico, muy rentable para las empresas, por lo que era en cierto modo absurdo preocuparse por el papel de las actitudes en el lugar de trabajo (Rodríguez, 1998).

Sin embargo, en una revisión realizada por Gil (2003) encontró en la teoría del campo de Lewin y sus colegas que éstos desde los años treinta del siglo pasado estaban interesados en identificar los elementos de la teoría del campo y de los roles presentes en los procesos sociales, su objetivo se centraba en representar cualquier proceso social particular, como por ejemplo, los intercambios entre el líder y sus seguidores.

En algunos artículos publicados por Lewin (1939) se reportaba que la implicación de una serie de comportamientos diferenciales por parte de los líderes en grupos de niños, tendrían la capacidad de producir un determinado contexto o situación social, es decir clima.

Likert, en la década de los 40's por su parte estaba interesado en cómo captar de la manera más adecuada el clima particular de cada organización con el objetivo de trabajar con los directivos en su manejo, comprensión y potenciación para el logro de mejoras en el funcionamiento organizacional.

Otro estudio importante sobre el clima organizacional lo constituyó el de Mc Gregor (1960), consideraba que los responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las cosas que hacen ejerzan una influencia ascendente en el contexto organizacional. A su vez, el <<clima directivo>> que se crea en cada organización está en función de su propia <<cosmología directiva>>, siendo el rol desempeñado por el directivo la clave en su transmisión y en la creación del clima (Gil, 2003).

Por otra parte, estudios desde una óptica taylorista pusieron de relieve, por primera vez, la importancia de las actitudes en los trabajadores y los clásicos estudios de Hawthorne, dirigidos por Elton Mayo apuntaron a la necesidad de tener en cuenta aspectos tales como la satisfacción, la motivación, los grupos informales o el liderazgo cuando se busquen factores que incidan en la productividad (Rodríguez, 1998).

Warner, fundador de la Escuela de Chicago y que había participado en los experimentos de Hawthorne, fue –gracias a su condición de antropólogo- uno de los primeros que llamó la atención sobre cómo algunas variables ajenas a la propia organización –como el estatus en los miembros inciden también en el comportamiento organizacional- (Gil, 2003).

La teoría de la contingencia (situacional), muy apreciada en los estudios sobre el liderazgo, muestra que un administrador eficaz es aquel que adapta, generalmente, su estilo de liderazgo al ambiente y a su situación de trabajo.

Una de las investigaciones más notables hechas sobre el clima de liderazgo es la de Fleishman, realizada en 1953, para evaluar la eficacia de un curso de perfeccionamiento en relaciones humanas en función del clima de liderazgo. Los resultados de este estudio demostraron que los superiores inmediatos que tenían muchas consideraciones hacía sus contramaestres engendraban en estos últimos la misma tendencia hacía sus empleados; a la inversa, aquellos cuyo superior inmediato era autoritario adoptaban a su vez una cierta forma de autoritarismo frente a sus empleados. Está investigación indica entonces la influencia del comportamiento del superior inmediato en la transmisión de aprendizajes (Brunet, 1983).

Otro investigador, Andersen a mediados del siglo pasado reveló también la existencia de una relación entre la personalidad de los directores de escuela y el grado de libertad del clima de su escuela tal y como lo percibía el personal docente. Así, las escuelas percibidas como de clima “abierto” y “caluroso” tenían a la cabeza un director con más confianza en sí mismo y más sociable, mientras que las escuelas con un clima “cerrado” y “frio” tenían directores más sumisos ante las direcciones generales y más tradicionales en su estilo de administración.

En consecuencia, el estilo de liderazgo de los actores dentro de una organización tiene tendencia a seguir la connotación del clima y a amoldarse a éste.

Uno de los aspectos esenciales del liderazgo es la influencia que ejerce sobre el grupo, pero la influencia es bidireccional cuando el grupo retroalimenta en un proceso implícito de evaluación sobre la ejecución del líder. Aunque puede existir una confusión con el término influencia, ya que suele intercambiarse con términos como –autoridad-, -poder- o –control-, de forma intuitiva puede entenderse que influencia es el efecto que una parte ejerce sobre otra, pero particularmente tratándose de personas puede ser sobre sus valores, actitudes, percepciones, conducta, etcétera; a su vez los resultados puede ser intencionados o no (Rodríguez, 1998).

Para sustentar esta influencia en la organización, el autor de este trabajo plantea desde una perspectiva teórica sobre la construcción social de una organización, que los mismos miembros de ésta son constructores de la realidad organizacional, ya que sus integrantes desempeñan un papel activo y a través de

las interacciones que tienen lugar entre ellos construyen la realidad organizacional interpretando los eventos a los que se enfrentan y otorgándoles un significado a partir de lo cual pueden evaluar una situación determinada.

Se estaría hablando de un proceso de sentido o de significado, a través del cual los miembros ubican los estímulos en marcos de referencia, lo que permite comprenderlos, reparar los efectos de aquellos que resultan inesperados, construir su significado, interactuar en la consecución de una comprensión mutua de ellos y modelarlos.

Las organizaciones son productos del pensamiento y la acción de sus miembros, entre ellos se producen interacciones que contribuyen a construir conjuntamente marcos de referencia compartidos con lo que interpretan y dan sentido a las experiencias organizacionales, ampliando hacia una perspectiva sociocognitiva la construcción de significado y, por ende, la construcción de las realidades organizacionales. Se trataría, en suma, de un <<orden negociado>> desarrollado a través de negociaciones explícitas e implícitas, con lo que se alude a cualquier interacción entre personas o grupos en las que se produce influencia mutua.

En la Organización, los factores estructurales, los grupos de poder e incluso las propias inercias o azares organizacionales pueden constituir importantes barreras para la acción de los miembros y dificultar o impedir su capacidad de influencia, por lo que no debe desdeñarse las limitaciones que imponen a la construcción de las realidades organizacionales por parte de los participantes (Gil, 2003).

Todo ello pone de manifiesto una visión dialéctica por medio de la cual los individuos construyen y modifican las organizaciones y éstas, a su vez, influyen y modifican a sus miembros.

Es de resaltar, que la percepción que tiene el grupo del estilo de liderazgo y sus competencias, se reflejan e inciden en la calidad del clima organizacional, un criterio para evaluar la eficacia del liderazgo es la calidad misma del clima, que si bien es una medida parcial de la productividad y la competitividad de los líderes.

Liderazgo y Cultura Organizacional

La consideración de la cultura organizacional como elemento de contingencia con incidencia sobre otros aspectos organizacionales relevantes para la consecución de sus fines tiene claras implicaciones sobre las funciones directivas.

Una característica esencial de la dirección es la capacidad para crear y transformar la cultura de una organización de forma que ésta contribuya, de la mejor manera posible, a la consecución de sus objetivos.

El líder ha de ser un buen gestor de la cultura organizacional y utilizar adecuadamente este instrumento directivo, la cultura organizacional es una variable estratégica y los directivos puede utilizar los roles de los puestos, los mitos, los rituales, así como el uso de sistemas de Recursos Humanos como la selección, el desarrollo, la evaluación, y las recompensas para configurar y moldear la cultura corporativa.

Se considera la cultura como una de las vías más importantes para influir sobre la conducta organizacional. El directivo (líder) mediante la gestión adecuada de ese elemento organizacional creará la cultura más apropiada para la consecución de los fines, la mantendrá mientras resulte eficaz y la cambiará cuando sea disfuncional. La función única y esencial del liderazgo es la manipulación de la cultura. Es esta función la que supone el reto más difícil del liderazgo.

El líder debe cumplir diversas funciones en vistas a lograr la creación y mantenimiento de una cultura. La principal es la de generar y difundir sus contenidos, es decir, los valores, filosofía, marcos interpretativos y, si puede ser, las creencias que han de ser aceptadas y asumidas por los miembros de la organización. Además, ha de contribuir a la delimitación del <<sujeito>> de la misma, y así, puede jugar un papel integrador de diferentes grupos y unidades organizacionales contribuyendo a lograr una cultura más integrada o puede jugar un papel de fragmentación de grupos y diversificación de cultura y subculturas en una misma organización (Periro, 1990).

Son ilustrativos para este tema, los mecanismos primarios de implantación de una cultura descritos por Schein (1988) como dependientes del liderazgo. Esos mecanismos son los siguientes:

- a) La atención, evaluación y control que los líderes ejercen sobre los aspectos que consideran importantes.
- b) Las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis empresariales
- c) La planificación intencionada por parte de los líderes de las funciones, la enseñanza y el adiestramiento.

- d) Los criterios para el reparto y distribución de recompensas u jerarquías
- e) Los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación.

Las funciones del liderazgo se relacionan también con los procesos de socialización cultural de los miembros y con su transmisión a las nuevas generaciones de miembros de la organización.

Pero esa situación va cambiando en función de la fase que atraviesa la organización en su ciclo vital. Al principio se asigna un papel crucial al fundador en la creación de la cultura de la organización, posteriormente dado que la empresa ya ha ido configurando una determinada cultura, la influencia del líder habrá de tener en cuenta la cultura establecida que será, a su vez, uno de los determinantes del comportamiento de los líderes y de los miembros de la organización.

El líder debe cumplir una función central en la creación, el mantenimiento y el cambio de la cultura sobre el supuesto de que ese componente organizacional es uno de los aspectos más importantes para una gestión eficaz de la organización.

Por otra parte, desde un punto de vista sociocognitivo la función del liderazgo también se considera el resultado de procesos perceptivos, interpretativos y atribucionales de los miembros del grupo y también la consideración del lenguaje como instrumento clave de la influencia social y de la creación de significados compartidos, conceptualiza el liderazgo como un juego de lenguaje y considera como función básica de la dirección de una organización el desarrollo de acciones simbólicas. La función básica del líder será posibilitar y poner las bases para que se produzcan los procesos sociales de creación de sentido sobre las situaciones sociales, ofreciendo, además, interpretaciones racionalmente aceptables. Desarrolla, así, funciones simbólicas que permiten la justificación de las acciones organizacionales de acuerdo con lo que parece aceptable en el marco de la cultura organizacional.

La gestión simbólica es, básicamente, gestión del lenguaje utilizado para describir los valores y aspiraciones organizacionales y la tarea de dirección consiste en gestionar los símbolos que proporcionan etiquetas, explicaciones y significados a los miembros de la organización. El líder ha de ser capaz de articular símbolos, ofrecer interpretaciones y acciones simbólicas y manejar el lenguaje de forma que logre progresivamente la aceptación y el consenso sobre ese sistema de creencias y valores compartidos por parte de los miembros de la organización, especialmente de los que forman parte de esa coalición dominante (Peiro, 1990).

Además, a partir de una concepción que admite la posibilidad de múltiples culturas y perspectivas en una organización, el líder tendrá que ser capaz de

liderar y gestionar para esas múltiples realidades en lugar de hacerlo a pesar de ellas. Ha de realizar intentos para <<construir o reconstruir el conocimiento de modo que los eventos, las situaciones y los problemas puedan ser abordados desde los múltiples puntos de vista o asunciones existentes en la organización>>.

El papel de líder está estrechamente vinculado al de los otros miembros de la organización al ser resultado, al menos parcial, de procesos de atribución, y consistir, básicamente, en la gestión de símbolos, significados e interpretaciones que se pretende sean percibidas como razonables y compartidas por los miembros de esa organización (Peiro, 1990).

La cultura de una organización la transmiten los mismos líderes a través de su forma de vestir, de comportarse y de hablar, así como por medio de lo que dicen, hacen y no hacen. Sin un valiente liderazgo, valiente porque el poderoso impulso de la cultura laboral imperante prohíbe salirse de la norma, es imposible desarrollar la cultura de una organización. El punto decisivo es lo que hagan los líderes para apoyar el desarrollo de la cultura. Los líderes guían poniendo el ejemplo a seguir. El líder cultural es quién equilibra valores humanos y obligaciones laborales. Estos líderes pueden estar en cualquier nivel, lo mismo en la dirección o jefatura de un departamento, que en un puesto no directivo. Los líderes culturales muestran claramente cómo unir personas y aspectos operativos. Cuando una persona o grupo se expresa sólo desde la perspectiva inferior de la cultura, como si la gente no existiera, el líder cultural añade suavemente la mitad faltante, el lado humano (Phegan, 1998).

Las organizaciones deben sentir la necesidad de construir una cultura común, es decir, una cultura que represente el sistema unificador de todas las partes que conforman a la organización. Esa tarea está en manos del líder y sólo a través de la comunicación efectiva el líder puede lograr sintonizar a toda la organización con los objetivos de la misma.

Valdría la pena entonces cuestionar qué valores se están transmitiendo, ya que muchas veces en el estilo de liderazgo no se es consciente de las actitudes, valores y creencias propias de la persona que lo ejerce. Si conociéramos estas se podría analizar si son las adecuadas que concuerden con la cultura dominante que como institución se desean transmitir.

Las empresas en México tienen la función primordial de mantener la productividad, la efectiva atención a los clientes y mantener las buenas relaciones interpersonales entre los empleados que las conforman, pero a su vez, no se puede dejar de reconocer que se tienen valores y creencias propias de la gerencia de cada empresa que de alguna manera se traducen en las acciones de liderazgo y por consecuencia repercuten en las relaciones interpersonales de los demás empleados.

Así, en la creación y consolidación de una cultura empresarial, la alta gerencia tiene la máxima responsabilidad en su liderazgo y consistencia. Si ella no

se compromete con estos principios, si no promueve y practica su propia cultura, nada puede lograrse (Serna 2000).

Desde el punto de vista del autor del presente trabajo en épocas de turbulencias, cambios, innovaciones y competitividad, como la que enfrenta en estos momentos Grupo PanMex sólo un liderazgo gerencial que está en armonía con su cultura oficial asegura la permanencia, el crecimiento y rentabilidad de la empresa, ya que precisamente dicha cultura nace a partir de su visión, misión, metas y valores.

Aspectos sobre Cambio y Aprendizaje Organizacional

El cambio organizacional es un concepto que suele aterrar a la gran mayoría de directivos, en quienes recae la responsabilidad para llevarlo a cabo, “muchos prefieren una situación conocida, y que por tanto les es cómoda a aventurarse a lo desconocido, por mucho que su situación actual no les esté comportando sus resultados esperados”.

Independientemente del tamaño que tenga una compañía, uno de los instrumentos más rápidos y eficaces para obtener un diagnóstico sobre la necesidad en cuanto algún tipo de mejoramiento y/o cambio organizacional son las encuestas anónimas de clima laboral, que pueden ser elaboradas tanto por la directiva como por algún miembro de la plantilla, a través de esta herramienta de comunicación interna, no solo se conoce cuál es la “verdadera realidad laboral”, sino que “se da lugar a que los empleados puedan ser participes de la solución de lo que ellos mismos consideran sus propios problemas” (Álvarez de Mon, cit. en Borja, 2007).

Para lograr un cambio organizacional primero es necesario que los directivos rompan ciertas barreras mentales, que le impiden poner en práctica tal cambio. Entre éstas se pueden encontrar el miedo, el orgullo, la desconfianza, la arrogancia, el enfado, la pereza y la confusión. Todas estas limitaciones es a lo que se le puede llamar “enemigos del aprendizaje”, que imposibilitan el pleno desarrollo personal de los directivos, y por ende, un profundo cambio en la gestión de la organización” (Fredy Kofman, cit. en Borja, 2007).

En un liderazgo sobre los procesos de *cambio* organizacional existen relaciones entre el liderazgo y la cultura organizacional, y muy particularmente las relaciones con el *cambio cultural* ya que el liderazgo está entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura. Sobre la base de un trasfondo social insoslayable, los líderes crean, implantan y vigorizan la cultura.

Ese rol es particularmente significativo cuando una cultura se vuelve disfuncional (sobre todo cuando no cumple la función de adaptación al contexto). Allí se necesita del liderazgo para el cambio hacia una cultura que resulte funcional ante las nuevas condiciones. No hay cambio cultural sin liderazgo.

Si la cultura es disfuncional puede ocurrir que la organización no sobreviva o que encuentre el modo de cambiar de cultura.

Un líder renovador debe tener un grado apreciable de objetividad respecto de la situación, una visión de la propia cultura “desde afuera”, destreza e imaginación, y un compromiso organizacional profundo (Arnoletto, 2007).

Ahora bien, Un cambio trae consigo desarrollo organizacional y un *aprendizaje* al interior de la misma que está en función de dicho desarrollo.

El aprendizaje organizacional es una disciplina o enfoque que se encuentra en desarrollo y aporta un resultado significativo en la competitividad de la organización frente a los cambios del entorno y su gestión interna.

Las investigaciones más recientes y encontradas por el autor de este trabajo en la literatura existente sobre *cambio y aprendizaje* revelan que en un cambio organizacional el objetivo no es buscar solamente un aprendizaje personal sino organizacional, ya que es necesario afrontar un proceso de cambio total dentro del modo de pensar de una organización.

En uno u otro sentido sobre aprendizaje personal u organizacional se ha investigado muy poco tal como nos lo muestra una investigación publicada por parte de la Universidad Católica de Colombia que trata del *estado del arte en aprendizaje organizacional a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002*. La investigación tuvo como objetivo dimensionar el estado del arte en aprendizaje organizacional. Los resultados mostraron que de un total de 20553 trabajos de grado realizadas en las facultades mencionadas en dicho período 13 tenían en su título las palabras *aprendizaje organizacional*. El programa académico con mayor número de trabajos en aprendizaje organizacional fue el de ingeniería industrial con ocho tesis, seguido del programa de administración de empresas con cuatro tesis y finalmente psicología con una tesis. Las investigaciones fueron en su totalidad de carácter descriptivo o monográfico y con diversidad de perspectivas conceptuales. Es aún probable que la poca investigación realizada en Bogotá en tal década, sea un hecho todavía representativo de lo que se encuentra en otras universidades latinoamericanas, pero también a nivel global el autor de este trabajo puede confirmar que ya existe mucha literatura que desarrolla la temática sobre el aprendizaje organizacional pero no así se encuentran en abundancia propiamente investigaciones sobre este tema (Castañeda, 2004).

Algunas de las investigaciones encontradas y que se acercan a propuestas que se enfocan al cambio y aprendizaje organizacionales son las siguientes:

Bustamante (2005) hace una Propuesta para iniciar un proceso de cambio organizacional a partir del modelo denominado *GAT (Gestión del Talento Humano)*, como el más adecuado para iniciar un proceso de cambio en la organización, en donde el acertado manejo de los recursos humanos redundará en beneficio de la institución a través de un plan de capacitación: el *aprendizaje colaborativo organizativo* que implica el manejo de grupos humanos acertadamente, desarrollando sus aptitudes comunicativas, gerenciar el talento humano, y promover la creatividad, trabajo en equipo y liderazgo, conducir la mejora personal y profesional, mejorar conocimientos, fomentar oportunidades de estudio y de reunión de colegas, mejorar el nivel de satisfacción en el puesto,

permitir el logro de metas individuales, promover la investigación y el aprendizaje continuo, todo ello contribuyendo a la mejora institucional.

El *aprendizaje colaborativo organizativo* implica una modificación del comportamiento de quienes dirigen y operan la organización. El aprendizaje será de triple ciclo:

- Es preciso que el comportamiento organizacional evolucione de la simple aceptación de las normas
- El entendimiento de dichas normas
- Superar los diversos niveles de mejoramiento, renovación y desarrollo

Este enfoque integra, concilia y relaciona los conceptos de personalidad, actitudes y conducta, proyectándolos hacia la realidad organizacional, ésta vía tiene un doble sentido porque el individuo es capaz de aprender y en el transcurso del tiempo modificará a algunas características de su personalidad.

Proyectando la dinámica de personalidad, actitudes y conducta a la organización, nos encontramos con elementos en la organización que corresponden a la cultura, estructura y campo organizacional (*cultura organizacional*) (Bustamante, 2005).

Otra aportación sobre aprendizaje organizacional la hacen Marín y Velasco (2001) con su trabajo sobre las *Historias de aprendizaje como herramienta para el desarrollo organizacional*, en el que parte de una reflexión acerca de la importancia del aprendizaje al interior de las organizaciones en función de su desarrollo organizacional.

Esta reflexión describe que es común encontrar que al interior de las empresas se generan procesos de cambio, se desarrollan estrategias y toman decisiones en forma permanente, sin que ello se sistematice o se reflexione. Esto se vuelve parte del día a día de las empresas, perdiéndose en el quehacer cotidiano los espacios para comprender y aprender de su propia experiencia.

El aprendizaje organizacional supone procesos de reflexión y de cambio que permiten ir más allá del resultado, independientemente de si éste ha sido exitoso o no. Las personas y las organizaciones capitalizamos como experiencia aquello que vamos viviendo, y por ello esperamos haber aprendido. Pero esto no implica que el nivel de aprendizaje alcanzado individualmente se transfiera a toda la organización; en el mejor de los casos se logra que los involucrados pongan en común la experiencia y puedan llegar a concretizar los aprendizajes para sí mismos.

Los procesos de transformación cultural y de cambio en las organizaciones no ocurren de la noche a la mañana, se van dando en pasos silenciosos al interior de las personas y de los equipos, a través de la gestión que responde a los

cambios en el entorno y a los nuevos requerimientos de estrategia, no siendo siempre perceptibles, ni planeados; la gerencia y los equipos responsables van generando dinámicas sin que al final de dichos esfuerzos se logre visualizar con claridad el qué y el cómo de las acciones que se llevaron a cabo. Por lo tanto, estos esfuerzos no se logran consolidar en procesos de aprendizaje.

Una primera aproximación a responder por qué no se consolidan los procesos de cambio estaría en función del aprendizaje organizacional, cuyo objetivo es permitir que la organización sea consciente de sus esfuerzos de transformación, desarrolle las condiciones necesarias para facilitar y promover los cambios requeridos y sea capaz de aprender de sí misma a partir de su propia experiencia, y generar procesos que involucren a todos sus miembros.

La ausencia de reflexión y conocimiento extendida en toda la organización conlleva a que muchos de los esfuerzos de cambio, liderados la mayoría de las veces por la alta gerencia, no trasciendan a todos los niveles de la organización y por ende no sean planamente asumidos en la *cultura* de la misma, reduciéndose a modas, estilos gerenciales o momentos muy puntuales de la organización que responden a una situación específica y de corto plazo.

Pese a la creciente importancia por el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones, y al interés explícito en el aprendizaje como ventaja competitiva, aún no se logran generar procesos continuos de comunicación e información, que contribuyan a la construcción de significados compartidos, capaces de generar una dinámica continua de aprendizaje, que valide y confronte la propia experiencia como eje de transformación y desarrollo organizacional.

Valorando de manera especial la experiencia tanto de las organizaciones como de las personas que hacen posible el desarrollo de las mismas, se han diseñado herramientas que faciliten la generación de procesos de aprendizaje enmarcados en la propia experiencia, como por ejemplo las *Historias de Aprendizaje*, las cuales son una herramienta administrativa que permite a las organizaciones aprender de sus propias experiencias, entender la dinámica de sus procesos, de sus resultados sean exitosos o no y de mejorar las estrategias de cambio y aprendizaje (Marín y Velasco, 2001).

Por último, otra investigación con un enfoque de cambio y aprendizaje organizacional encontrado nos plasma aspectos relacionados con la información como recurso en la organización y su gestión hacia el cambio organizacional. La gestión de la información y el conocimiento como herramientas hacia el logro del aprendizaje organizacional y hacia favorecer el proceso de cambio.

Cuando se habla de cambio en la organización, proponemos con base al modelo del Iceberg realizar tres pasos: descongelar el status quo, el movimiento hacia un nuevo estado, y el recongelamiento de un nuevo cambio para hacerlo permanente:

1. DESCONGELAMIENTO

Consiste en hacer tan clara la necesidad del cambio que todos los miembros de la empresa vean y acepten el cambio

2. GESTION DEL CAMBIO

Debe llegar a todos los niveles, funciones y acciones de la empresa y por medio de los agentes de cambio preparados promuevan nuevos valores, actitudes y comportamientos. Se logra por medio del aprendizaje.

3. RECONGELAMIENTO

Significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o reforzamiento, de manera que se convierta en la norma vigente.

El aprendizaje organizativo es trabajar en equipo para la resolución de problemas y consiste en el proceso de transformación que se resume en el siguiente cuadro:

INPUT: incorporación del conocimiento tanto a nivel personal, como de grupo o de organización en su conjunto. >>**GESTION DEL CAMBIO:** Aprendizaje en equipo, basado en procesos de observación interpersonal y en compartir en grupo sus conocimientos individuales. Innovación-transformación- comunicación. >>**OUTPUT:** Medición del valor por medio del capital intelectual que nos permite explicar la eficacia del aprendizaje.

El objetivo de este proceso es buscar asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Se traduce en la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento y de crear sinergias a través de trabajo en equipo.

Además, la organización debe estar consciente que realizando *gestión del cambio* no llega a desarrollar aprendizaje organizacional, para ello debe actuar sobre su comportamiento organizacional, sobre su cultura, el aprendizaje de las organizaciones no es una técnica, ni una acción programable sino que surge de una actitud, una predisposición para analizar críticamente nuestras acciones y darles sentido.

El clima de confianza es muy importante, puede potenciar un aprendizaje más efectivo y sobre todo un aprendizaje conjunto, es verdad que el aprendizaje requiere compromiso, pero también se necesitan competencias, para que eso ocurra, las personas deben tener auto-conciencia de su pensamiento y cuestionar, continuamente, sus presunciones. Este tipo de competencias necesitan ser desarrolladas a lo largo del tiempo.

No hay una fórmula para el cambio en la organización, lograr aprendizaje organizacional es una forma de crear una estructura que valore todas las personas en la empresa. La *gestión del cambio* y de la información igualmente favorece el proceso. La organización necesita de personas creativas, que propicien el cambio, por lo que la empresa debe establecer un clima favorable a la creatividad organizacional y a la innovación, como también contar con el recurso de la información y con un buen flujo de comunicación en el que las personas estén en interacción constante con el entorno para saber dónde, cómo y cuándo actuar.

CAPITULO 2

Antecedentes de la empresa GRUPO PANMEX

Grupo PanMex es un corporativo regiomontano, el cual está integrado por 5 grandes empresas: Paneles Reyes S.A., Zinc Republicano S.A. de C.V., Yesera Nuevo León, Servi Max S.A. de C.V. y Abastecimiento Superior S.A. de C.V.

Zinc Republicano es una empresa dedicada a la venta de este elemento a los grandes empresarios, corporativos y fábricas que les sirve como materia prima para la elaboración de sus productos. De la empresa Zinc Republicano depende una Planta llamada “papelillo” en la cual se produce el papel cartón utilizado en la elaboración de los llamados paneles de yeso y dicha planta se localiza en el estado San Luis Potosí.

Yesera Nuevo León, como su nombre lo indica, se dedica a la venta y distribución de Yeso, Paneles Reyes S.A. utiliza este recurso como materia prima para la elaboración de los paneles.

Servi Max, se dedica a la logística de transporte, presta servicio al mismo corporativo pero también a otras empresas que son sus clientes, esta empresa cuenta con varios patios en la Republica Mexicana, a saber, Monterrey (patio principal), Salamanca Gto., Querétaro, Mexicali y Estado de México en Tecamachalco.

Abastecimiento Superior S.A. de C.V. se centra en el área de comercialización a través de bodegas, tiendas y puntos de venta cuyo nombre comercial es Paneramas, que son una cadena de sucursales que se encargan de la venta y distribución directa a clientes minoritarios. Existe por lo menos un Panerama en cada Estado de la Republica Mexicana y el número de ellos en cada Estado va de acuerdo a la demanda de los productos. En estos Paneramas también se venden algunos productos de empresas con las cuales se mantienen alianzas dentro del giro de la construcción y el diseño.

Paneles Reyes S.A. se dedica propiamente a la venta y distribución del sistema constructivo denominado Panel Rey de Reyes y su operación sólo está dirigida a clientes mayoritarios de Centroamérica, Sudamérica, Estados Unidos y Canadá, además por su crecimiento y desarrollo actualmente está abriendo su mercado en Europa y Asia.

El corporativo en general lleva más de 89 años de fundado, el sistema constructivo Panel Rey de Reyes (Paneles Reyes S.A.) en lo particular está cumpliendo 22 años y antes de este tiempo el corporativo sólo se dedicaba a la venta del yeso y del zinc.

Para cumplir con sus expectativas, Grupo PanMex inicia en 1986 la operación de la Planta Paneles Reyes S.A. ubicada en Monterrey, la cual cuenta con canteras propias de donde se extrae la roca de yeso.

El liderazgo y experiencia con la apertura de la planta de producción Panel contribuyó a que recientemente se pusiera en marcha el proyecto de una tercera línea de producción, la cual con innovadora maquinaria automatizada y los más estrictos controles de calidad y de proceso sitúan a Paneles Reyes como líder en su ramo y mayor productor de paneles de yeso en Latinoamérica.

Más tarde, se crea la empresa Servi Max S.A. que sirve a Paneles Reyes S.A. en su logística de transporte, posteriormente se echa a andar la Planta Papelillo y se abren las Sucursales Paneramas. Además, el crecimiento que ha tenido Paneles Reyes ha sido tal que se halló en la necesidad de abrir otra Planta de producción y ésta se abrió en Tijuana en 2005, Paneles Reyes va más allá y en 2008 se inauguró una tercera Planta de producción en Tecamachalco Edo. de México.

Contextualizándonos en las dependencias de Grupo PanMex en México D.F. y Estado de México diremos que la operación de las diferentes empresas comienza hace 13 años, en 1995 se abren 2 Coordinaciones en la ciudad de México para ejercer operación de las empresas Paneles Reyes S.A. y Zinc Republicano S.A. de C.V., posteriormente se abren otras dos Coordinaciones para las empresas Servi Max S.A. de C.V. y Abastecimiento Superior S.A. de C.V. y por último el año pasado en 2008 se abre la Gerencia para una planta de producción de compuestos y perfiles galvanizados (sistema constructivo Panel Rey de Reyes).

Antecedentes y desarrollo del liderazgo en GRUPO PANMEX

El personal que ocupó desde un principio las coordinaciones de las empresas en México es el mismo que en la actualidad opera y recientemente a cada una se le ha dado la categoría de Gerencia, debido al número de personal y de procesos administrativos de operación que ahora manejan. Cada coordinación comenzó con una o dos personas y las 5 coordinaciones desde siempre han dependido de Direcciones Generales del Corporativo Administrativo en Monterrey.

En los últimos 2 años, las coordinaciones –en adelante gerencias- han tenido un crecimiento no contemplado en sus procesos operativos y en sus recursos humanos. En la actualidad las empresas han aumentado su personal de manera muy acelerada debido a la demanda que implica la operación de sus áreas: Zinc Republicano S.A. posee 7 trabajadores (anteriormente sólo 4), Paneles Reyes S.A. 22 trabajadores (anteriormente sólo 11), Abastecimiento Superior S.A. de C.V. 47 trabajadores (anteriormente sólo 28), Servi Max S.A. de C.V. 12 trabajadores (anteriormente sólo 4) y la apertura de la planta de producción Panel Rey de Reyes tiene una plantilla de 46 trabajadores, en total se tiene una suma total de 134 trabajadores a disposición de la administración de Recursos Humanos México, área creada en marzo de 2007 con la finalidad de intervenir en los procesos administrativos y del desarrollo del personal en México, dicha área también dependiente de una dirección de Recursos Humanos en el Corporativo administrativo en Monterrey.

Contextualizando la problemática que nos toca y haciendo alusión a la justificación de este trabajo, se puede decir que los Gerentes fueron contratados desde Monterrey para llevar a cabo el objetivo de la operación de cada empresa en México, cada una de éstas comenzó como una coordinación la cual sólo se encargaba de atender a pocos clientes asiduos del Grupo que por atención personal y cercanía con los mismos se pensaba necesario. De esta manera primeramente se abrieron las coordinaciones Zinc Republicano S.A. de C.V. y Paneles Reyes S.A., posteriormente surge la necesidad de echar a andar la operación total del Grupo PanMex en la ciudad de México y se apertura la logística de transporte Servi Max S.A. de C.V., al tiempo que se abren el triple de tiendas de las sucursales denominadas Paneramas.

En mayo de 2008 se inaugura una Planta de Producción con ubicación en Tecamachalco Edo. de México y con ello se complementa un sistema total para dar a los clientes un servicio integral y completo.

Sin embargo la problemática principal es que las empresas no fueron creciendo de manera estratégica y el personal incrementó en poco menos de 2 años al triple, sumado a esto los gerentes fueron designados con ese cargo por el hecho de haber iniciado la operación de las empresas desde su instalación en el D.F. y el Estado de México, es decir, no se contrataron con un perfil delimitado por las necesidades del puesto, el cual considera además de las habilidades

administrativas la capacidad para liderar grupos de trabajo, el conocimiento y la capacidad de cómo delegar tareas, cómo trabajar en equipo, el manejo de reuniones de trabajo, la administración del tiempo y la comunicación efectiva.

No se contemplaron tampoco criterios de selección para contratarlos y esto es muy importante porque éstos encierran toda la carga de valores institucionales y su cultura laboral plasmada de manera implícita en los estatutos oficiales de la empresa; pero sumado a ello tampoco se les proporcionó ni en su ingreso ni en ningún otro momento una inducción propia que les de a conocer estos estatutos.

Pese a que los gerentes en México asisten a juntas periódicas a Monterrey, no han adoptado algún modelo cultural de organización para ejecutar sus tareas en México, pero esto tal vez es por la falta de disciplina y el confort en que cayeron por manejarse solos y sin ningún tipo de reglamentación ni responsabilidad en las áreas que les fueron encomendadas en un principio, además de que no consideraron la cantidad de personal que estarían manejando y por lo tanto la implicación que ello conlleva.

Por otra parte, el Departamento de Recursos Humanos en México surge de la necesidad de reclutar y contratar a todo el nuevo personal que incrementó en los últimos 2 años, este departamento hasta el momento está cumpliendo con los objetivos del personal contratado para cada una de las empresas en México de acuerdo a sus organigramas y a los perfiles de candidatos solicitados, sin embargo, a la par de que el personal se está contratando y están tomando sus puestos surge desde la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos la idea de capacitar de manera continua al personal en materia de relaciones humanas, lo cual comienza a impartirse a través de la proyección de videos empresariales a todo el personal en general de todos los puestos y en las mismas sesiones junto con sus jefes (gerentes). Estos videos proyectan temas sobre cómo motivar a sus colaboradores, cómo deben trabajar en equipo, cómo se lleva al cabo la atención al cliente, cómo deben resolverse los problemas en un equipo de trabajo y por el estilo.

Diagnóstico

En un estudio sobre el clima laboral realizado durante el mes de marzo del 2008 en la organización Grupo PanMex de sus empresas instaladas en México, en su mayoría, el personal comentó no solo estar a disgusto con su jefe por su forma de dirigirse y de coordinar al equipo de trabajo sino también manifiestan desacuerdo con las diferencias de privilegios que gozan unos de otros por decisiones infundamentadas de los gerentes; además también perciben que los gerentes pueden dar a un colaborador mayor prioridad y apoyo que a otros en la realización de sus tareas y en las permisivas que se les da como llegar tarde, otorgar permisos injustificados o “perdonar faltas”.

El estudio sugiere que el personal en general se muestra enfadado y expresan que sólo trabajan porque tienen necesidad, otros dicen que los salarios son competitivos y es la única razón por la que continúan en la empresa; Pero además, la gran mayoría tuvo algo por qué quejarse sobre el jefe y sobre sus compañeros de trabajo: que no existe comunicación ni trabajo en equipo, que el jefe no delega funciones como debe, que se realizan más actividades de las anotadas en su descripción de puesto, que parece no existir un reglamento interno de trabajo. En general las entrevistas sobre el ambiente laboral está en completos signos negativos.

Este es el síntoma de Grupo PanMex en México, grupo integrado por 5 empresas (5 Gerencias), de las cuales cada una por la calidad de su giro lleva a cabo un determinado proceso administrativo para su operación pero que ninguna puede ser excluyente de la otra para el resultado de productividad y satisfacción al cliente. Las 5 Gerencias de las empresas son dependientes de niveles directivos ubicados de manera física en las instalaciones del Corporativo administrativo en la ciudad de Monterrey.

De esta manera, la dirección corporativa posee diversos estatutos empresariales para la aplicación ordinaria ya sea práctica o intelectual de lineamientos internos de trabajo, códigos de conducta, valores, misión, visión y políticas que encierran al Grupo PanMex como un todo y que son válidas para todo el personal en todas las dependencias del Grupo en cualquier parte del mundo. Sin embargo aunque dichos estatutos existen y se encuentran bajo los archivos de Recursos Humanos, éstos solamente han tenido consideración parcial en el índice sobre el curso de inducción que se imparte al ingreso de cada empleado al grupo, ya que en México esta práctica se viene realizando apenas de 2007 a la fecha.

El departamento de Recursos Humanos en México es quien se encarga de coordinar las 5 empresas a nivel administración del personal (capital humano) y es en éste en el que recaen las quejas, que además de las ya mencionadas se insiste por parte del personal que los jefes no son parejos en ningún sentido, describen a sus jefes como: muy autoritario e “insultante”, a otro como muy paternalista, e

inclusive de otro comentan que no tienen ningún tipo de autoridad pues “nadie le hace caso”.

En general, los resultados del clima laboral hacen notar que ninguno de los líderes posee compatibilidad con la cultura de la empresa fomentando un buen liderazgo que genere un clima laboral positivo con una visión más productiva del personal bajo su cargo, ya que cada gerente de empresa maneja a su propio criterio los asuntos de la operación y la administración de su personal sin que haya un encuadre de lo que se tiene por cultura.

Aunque dichos resultados del clima laboral parecen reflejar sólo una parte del ejercicio del liderazgo, es necesario hacer una evaluación dirigida a los propios Gerentes sobre el estilo de liderazgo que están ejerciendo para definir de manera complementaria qué aspectos son los que exactamente no encajan con la cultura de la empresa y a la vez confiabilizar los resultados y conclusiones del estudio de clima.

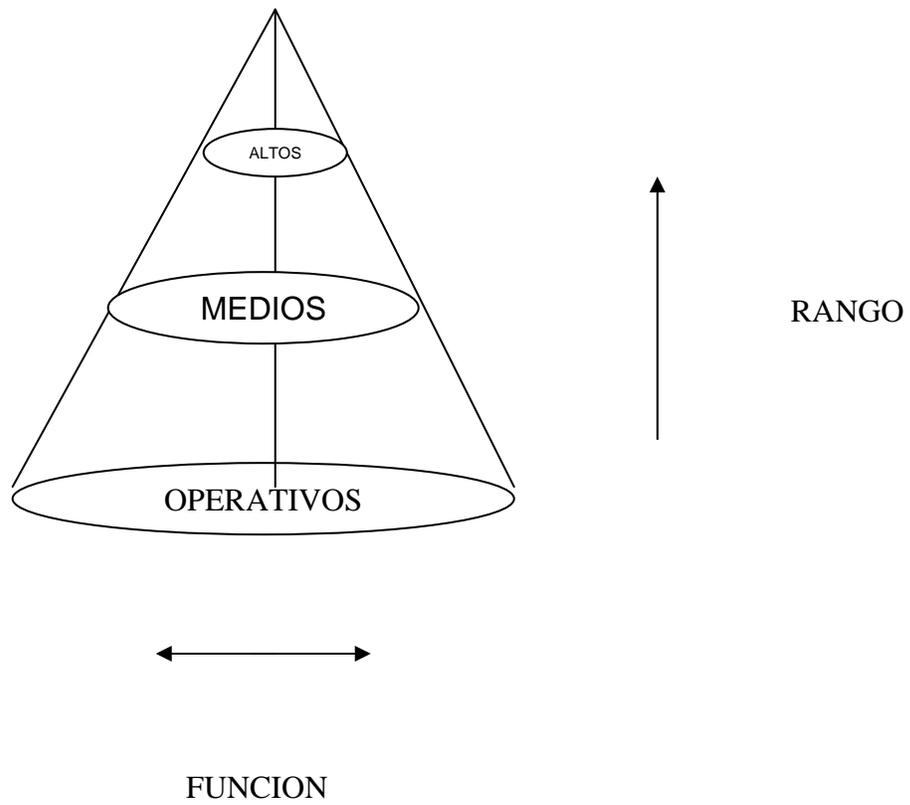
Se tiene la hipótesis de que la causa de la problemática (bajos resultados del clima laboral) podría estar en función del liderazgo que se ejerce y de si este liderazgo es compatible con la cultura organizacional, ya que los gerentes en México se les ha dado la facilidad desde siempre y a medida que va creciendo el Grupo en México de ejercer un liderazgo al libre albedrío, lo cual puede inclusive no representar ningún tipo de compatibilidad con el personal que se ha contratado en México, ya que a medida que las empresas han ido creciendo se ha realizado el reclutamiento y selección del personal con ciertos criterios de selección que deben estar armonizados con la cultura de la empresa, sin embargo los líderes parecen no promover la cultura en lo ordinario, inclusive a saber si conocen ellos mismos la cultura que por empresa se tiene.

Puede visualizarse una cultura oficial (estatutos y documentos) pendientes por alienar en cada persona pero con preeminencia en los gerentes para el fin que toca este estudio, por lo tanto se pone énfasis en el trabajo sobre el liderazgo apegado a la cultura oficial de la organización, ya que como afirma Schein (1980), existen tres conceptos de gran influencia sobre la cultura de una organización: a) Las cosas a las cuáles los gerentes les ponen atención y aquellas que rechazan o a las que no les dan prioridad, b) La manera como los gerentes reaccionan a las situaciones críticas y a las crisis en la organización y c) La manera como los gerentes se comportan y la consistencia de esos comportamientos.

Lo cual indica entonces claramente que los gerentes son termómetro y guía de la cultura empresarial; que sus comportamientos y la consistencia de su actuar son permanentemente vigilados por los miembros de la organización y generan acomodamientos corporativos acordes con esta actuación.

De esta manera el concepto de Schein (1968) representado en esquema, nos muestra en forma de un cono que el eje central marca el apego a los estatutos oficiales, por lo que una persona puede estar dentro de una misma área pero

cuanto mayor sean su rango hablando organizacionalmente mayor es la cercanía que se tiene con la cultura oficial de la empresa y es por ello que queda en los líderes (Gerentes) la responsabilidad de bajarla al resto del personal en forma de cascada.



OBJETIVOS

Objetivo General

El objetivo general y primordial de este estudio es, que los niveles gerenciales de las 5 empresas de Grupo PanMex instaladas en México ejerzan su liderazgo de acuerdo a la cultura organizacional de la empresa el cual se vea reflejado en el mejoramiento del clima laboral entre el personal.

Objetivos particulares

1. Identificar qué diferencias existen en la percepción por parte de los empleados sobre el ejercicio del liderazgo (manifestado en el estudio de clima organizacional) v.s. la cultura que habría de dominar, entendida está como las políticas, reglamentos, estatutos oficiales que la empresa posee.
2. Descripción cualitativa de cómo son cada uno de los 5 líderes a partir de un diagnóstico (cuestionario y entrevista) definiendo qué diferencias existen con la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo reflejado en las encuestas de clima laboral.
3. Diseñar un programa para el desarrollo del liderazgo que empate de manera directa con la cultura de la organización (documentación oficial).
4. Aplicar el programa de desarrollo Organizacional a los Gerentes.
5. Comparar cualitativamente el clima organizacional después de la aplicación del programa de desarrollo de liderazgo (post-test) v.s. los datos arrojados en el estudio de clima laboral aplicado en marzo del 2008 (pre-test).

MÉTODO

Etapa 1 (19 al 23 de Mayo de 2008). Definir de manera cualitativa y cuantitativa cuáles son las desviaciones que tienen las gerencias con respecto a la cultura laboral de acuerdo a los datos obtenidos en el estudio de clima organizacional.

Esta etapa se llevó a cabo a partir de la aplicación directa del formato (cuestionario de clima laboral) previamente determinado por la empresa, ya que dicho formato pertenece a sus documentos oficiales.

El formato está diseñado para la obtención de datos cualitativos, la descripción de dicho formato consta de una hoja común de papel bon tamaño carta en la cual se integran un cuestionario no estructurado con 6 preguntas (ver original en apartado de anexos) :

- ¿Cuánto tiempo tienes de laborar en la empresa?
- ¿Cómo te sientes?
- ¿Qué cosas te agradan?
- ¿Qué cosas no te agradan?
- De tus jefes (Gte. De Suc., Gte. De Zona) y compañeros de trabajo, ¿qué podrías decir?
- ¿Qué planes tienes en la compañía?

Para dar respuesta a cada pregunta se entregaron plumas de punto mediano color negro y tablas de apoyo, ambos materiales de marca Bic.

La aplicación del cuestionario de clima laboral se realizó a los 134 empleados que representan el total de Grupo Panmex en México, el aplicador (autor del presente trabajo) visitó directamente cada dependencia de la empresa. En el momento en que el aplicador llegó a cada dependencia se acercó a las áreas de los empleados y les pidió que dejarán lo que estaban realizando en esos momentos y que se reunirán, una vez reunidos se les manifestó que la finalidad de la visita era conocer su punto de vista sobre el clima laboral acerca de su trabajo, la empresa, la relación con sus jefes y con sus compañeros, agregando que se les entregaría un cuestionario de preguntas abiertas el cual debían llenar manifestando su propio sentir al respecto, ya que todo lo que expresarían quedaría en absoluta confidencialidad y la información se utilizaría de manera exclusiva para desarrollar proyectos de mejora en las áreas de oportunidad identificadas.

Se dio paso a la entrega de un cuestionario, tabla de apoyo y una pluma a cada uno de los empleados comentándoles que cuando terminarán de contestar dejarán sobre la mesa y/o superficie cercana la tabla con su respectivo cuestionario y con las escrituras hacia abajo, en ese momento el aplicador se retiró.

fuera de la vista de los empleados no ejerciendo ningún tipo de presión sobre el tiempo, las respuestas ni adicionando ningún comentario.

Una vez que los empleados terminaron se procedió a recoger el material y se les dio las gracias.

Al concluir con la aplicación total de los cuestionarios en todas las dependencias, éstos se analizaron uno a uno clasificando los datos percibidos y reportados por los empleados, contrastando con los diferentes documentos oficiales de la empresa (reglamento interior de trabajo, carta sigilo, código de conducta, valores, misión, visión, etc.), llevando a cabo una lista de lo que de manera oficial habría de aplicarse o promoverse y lo que en realidad se aplica según la percepción por parte del personal.

Se definió y describió de manera cualitativa cuáles son las desviaciones que tiene cada gerencia con respecto a la cultura laboral v.s. a los datos obtenidos en la percepción de los empleados registrada en los cuestionarios de clima laboral.

Etapas 2 (26 al 30 de Mayo de 2008). Entrevistar a los gerentes y describir cómo es el tipo de liderazgo que ejercen de acuerdo a su propia percepción con el objetivo de verificar si existe diferencia y cómo se da está entre el tipo de liderazgo que se ejerce y lo que es percibido por los trabajadores, además verificando si hay congruencia con los estatutos oficiales.

Se llevó a cabo una entrevista semiestructurada a cada uno de los 5 gerentes de las empresas en México. La entrevista se diseñó para la obtención de datos cualitativos. La descripción de dicho formato consta de una hoja común de papel bon tamaño carta en la cual se integran una guía con 7 preguntas previamente determinadas (ver original en apartado de anexos). Las preguntas solamente sirvieron como guía del entrevistador.

Para llevar a cabo el ejercicio de la entrevista se concertó cita previa vía telefónica con cada uno de los gerentes mencionando solamente que se trataría de una entrevista sobre mejora continua, no se les mencionó ningún otro dato adicional. La entrevista se llevó a cabo en la oficina de cada uno de los gerentes.

El entrevistador llegó directamente a la oficina de cada uno de los gerentes para llevar a cabo la entrevista, confirmando con una hora de anticipación y llegando a tiempo. Al ingresar se saludó de mano al gerente en cuestión y se le dijo claramente que se estaba llevando a cabo una entrevista de mejora continua a partir de sus propias percepciones y necesitábamos de todo su apoyo, adicional y parafraseando las instrucciones del formato de la entrevista sin excepción a cada gerente se le dijo “esta entrevista tiene como objetivo conocer el estilo de liderazgo en que se conducen los gerentes que representan a Grupo Panmex en la ciudad de México, existe el compromiso de guardar completa confidencialidad hacia las respuestas recabadas. Cada respuesta servirá como punto de partida para el desarrollo de un programa el cual analice los criterios de liderazgo de cada

uno de los gerentes en México y que además tales criterios puedan integrarse y unificarse con la cultura organizacional de la empresa”.

De esta manera el aplicador dió el comienzo con cada pregunta dirigiendo los argumentos de los gerentes para que dieran respuestas específicas a los cuestionamientos y al mismo tiempo realizó las anotaciones correspondientes de lo que el gerente respondió a cada pregunta.

A pesar de que cada gerencia contestaba más ideas de lo que se le preguntaba, el entrevistador solo rescato como respuesta escrita específicamente lo que correspondió a las preguntas sobre el concepto de liderazgo.

Al finalizar la entrevista se le dio las gracias al Gerente y se le enfatizó que su información sería de mucha ayuda para próximos proyectos de mejora continua en la cultura laboral de la organización.

Por último, se contrastaron los datos obtenidos en cada entrevista semiestructurada con los datos del clima laboral y con los estatutos oficiales de la empresa.

Etapa 3 (fecha pendiente de acuerdo a la autorización del proyecto por parte de la empresa). Diseñar un programa sobre desarrollo de liderazgo, alineándolo de manera directa con la cultura oficial de la empresa. Se propondrán los temas de acuerdo a las áreas de oportunidad identificados.

Etapa 4 (Fecha pendiente de acuerdo a la conclusión de la etapa 3). Aplicación de programa sobre desarrollo organizacional.

Etapa 5 (Fecha pendiente de acuerdo a la conclusión de la etapa 4). Aplicación de un estudio de clima laboral a través de entrevista. Se comparará y evaluará de manera cualitativa si se tuvo éxito en la mejora del ambiente laboral y la percepción que el personal tiene de sus Jefes (Gerentes). Además, se describirá (si es que ha ocurrido así) en qué aspectos los Gerentes se han alineado con la cultura oficial de la empresa.

Nota: A la fecha no fué autorizado el proyecto y diseño de programa, ya que el autor de este trabajo aún no tiene participación directa para acceder a la junta directiva y exponer proyectos para aplicar en la organización, dichos proyectos son extensibles para la obtención de resultados de 1 a 2 años. Este año 2010 en el mes de Agosto es la próxima junta directiva para presentar dichos proyectos por áreas y se enviara una carta peronalizada a dirección corporativa para solicitar presencia y participación de presentar este trabajo.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Etapa 1

El análisis de los datos se llevo a cabo mediante la técnica cualitativa **Análisis de Contenido** (Sampieri, 2001).

Para ello, primeramente se agruparon los cuestionarios pertenecientes a cada gerencia:

GERENCIA	EMPRESA	No. de colaboradores = No. de cuestionarios
1	Zinc Republicano S.A.	7 (100%)
2	Abastecedora Superior S.A.	47 (100%)
3	Planta de producción	46 (100%)
4	Servimax S.A.	12 (100%)
5	Paneles Reyes S.A.	22 (100%)

TOTAL= 134 Colaboradores

Posteriormente se analizarón los cuestionarios uno a uno v.s. a cada *documento oficial*, clasificando y registrando cada incongruencia para obtener resultados globales por cada Gerencia. Así, no a todas las gerencias se les atribuyó el mismo resultado, ya que los colaboradores evaluaron a sus respectivos gerentes y por ello los datos obtenidos varían de acuerdo al número de colaboradores por gerencia y por lo tanto las incongruencias identificadas también son distintas para cada una de éstas.

De manera general puede decirse que cada Gerencia presenta características diferentes en su manera de ejercer su liderazgo de acuerdo a las percepciones reportadas por sus colaboradores, sin embargo hay gerencias que coinciden en incongruencias con respecto a un mismo documento oficial, pero también hay gerencias que están representado más incongruencias que otras aún teniendo menos personal.

Cuantificando la información y siguiendo con este análisis tenemos como ejemplo que para el gerente No. 1 del total de sus colaboradores (7) ó lo que es lo mismo el 100%, 5 de ellos ó el 71.4% (porcentaje obtenido mediante una simple regla de tres) reportan datos incongruentes con el *documento oficial de la empresa* llamado VALORES en el valor Respeto. (**Ejemplo de Fila 1, cuadro de resultados**).

Cuadro de Resultados

Gerente	Documento Oficial	Descripción en el documento oficial	Descripción de incongruencia con el estudio de clima laboral	Frecuencia %
1	VALORES	RESPECTO: es respetar a todas las personas, directivos, colaboradores, clientes, proveedores, vecinos, autoridades, competidores, entre otros.	El gerente pone apodos a sus colaboradores, habla mal de los clientes.	71.42 %
1	VALORES	HONESTIDAD: ser honesto es No mentir y No robar.	Cuando recibe llamadas de Mty dice que las cosas están muy bien o que ya hizo tal o cual cosa y no es cierto.	57.14%
1	VALORES	CONFIANZA: promover la confianza como principio fundamental de la relación entre sus colaboradores y clientes.	Se comenta no tener confianza con el jefe para manifestar sus necesidades.	57.14 %
1	CODIGO DE CONDUCTA	RESPECTO POR NUESTROS EMPLEADOS Y POR LA DIVERSIDAD: éste establece que el grupo se compromete a ofrecer igualdad de oportunidades y que no exista ninguna forma de discriminación.	El clima laboral refleja al líder con actitudes de acoso sexual hacia el sexo femenino, promoción de apodos, no comparte información sobre los objetivos de la descripción de los puestos de sus colaboradores, no se les da a conocer los objetivos y metas que se tienen como área para el desarrollo de la empresa y no se deja que platiquen entre compañeros de ningún tipo de información al menos que sea para intercambiar información de su	71.42%

			trabajo.	
1	SOLICITUD DE CANDIDATOS	Las Gerencias corporativas describen en su solicitud de candidatos cuando tienen una vacante de nivel Gerencia ACTITUD: respetuoso, sencillo, noble y APARIENCIA: aseado y vestimenta de forma conservadora.	Este gerente en el clima lo reportan como que es soberbio, se sienten sobajados por este gerente.	42.85 %
2	VALORES	HUMILDAD: es servir no solamente en nuestra función sino en cualquier otra área que se requiera, para llevar a cabo el cumplimiento de metas u objetivos en nuestro trabajo.	No permite la buena comunicación y el trabajo en equipo, no deja que sus colaboradores se involucren en otras actividades que no son de su área.	38.29 %
2	VALORES	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: son esenciales para la autorrealización de sus colaboradores, ya que son su recurso más valioso.	Aunque sus colaboradores solicitan herramientas de capacitación para mejorar en sus puestos y para que los promuevan no se sienten escuchados, este personal ya ha visto varias oportunidades y se prefiere contratar gente de fuera.	25.53%
3	VALORES	AMBIENTE LABORAL, propiciar un ambiente laboral agradable, de respeto, de equidad, de desarrollo personal con buena convivencia promoviendo la estabilidad e integridad en el trabajo con el objetivo de fomentar la unidad en todos los colaboradores.	El personal reporta que su jefe no los deja convivir con sus compañeros ni los puede ver en otra área que no sea la suya porque les llama la atención severamente aunque sólo estén saludando a algún compañero.	45.65%
3	VALORES	CONFIANZA: promover la confianza como principio fundamental de la relación entre sus colaboradores y clientes.	Se comenta no tener confianza con el jefe para manifestar sus necesidades. Ya que éste es muy firme y no se presta para escuchar.	34.78%

3		RESPECTO, es respetar a todas las personas, directivos, colaboradores, clientes, proveedores, vecinos, autoridades, competidores, entre otros.	Sus colaboradores sienten que no se les respeta pues se sienten como castigados, que no se les deja hacer ningún tipo de movimiento que no sea de su actividad laboral, se sienten presionados.	23.91%
3	REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO	COLABORACIÓN: Cuando por alguna cada se cumule temporalmente el trabajo en alguna de las compañías filiales, ó a alguna persona en especial, las demás personas deberán de prestar su colaboración para sacar adelante el trabajo, de tal forma que el ocioso del personal que momentáneamente tiene menos trabajo, pueda ser aprovechado útilmente en las áreas en más se necesita.	De este gerente se reporta en el clima que al personal no lo dejan participar en otras áreas aún en sus tiempos muertos para que puedan aprender de otras actividades.	17.39%
3	CODIGO DE CONDUCTA	RESPECTO POR NUESTROS EMPLEADOS Y POR LA DIVERSIDAD: este establece que el grupo se compromete a ofrecer igualdad de oportunidades y que no exista ninguna forma de discriminación.	En este clima se reporta que el gerente no comparte información de los objetivos de la descripción de los puestos de sus colaboradores, no se les da a conocer los objetivos y metas que se tienen como área para el desarrollo de la empresa y no se deja que platicuen entre compañeros de ningún tipo de información al menos que sea para intercambiar información de su trabajo.	39.13%
4	VALORES	RESPONSABILIDAD, es	Se reporta que en	33%

		responder acerca de nuestras decisiones y actos, con madurez y profesionalismo.	diversas ocasiones está gerente no da seguimiento a las tareas de sus colaboradores dejándolas inconclusas, además cuando le solicitan herramientas para desempeñar las labores éstas no se les proporcionan, hay inclusive quien mencionó que su jefa no tenía sentido de responsabilidad.	
4	VALORES	HUMILDAD, es servir no solamente en nuestra función sino en cualquier otra área que se requiera, para llevar a cabo el cumplimiento de metas u objetivos en nuestro trabajo.	Su personal reporta que les gustaría que la gerente se involucrará más en las actividades que se llevan a cabo pues a veces sólo vía telefónica da ordenes pero no se acerca a meter las manos cuando ve que están llenos de trabajo, dijeron inclusive ni siquiera quiere atender clientes.	25%
4	VALORES	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: son esenciales para la autorrealización de sus colaboradores, ya que son su recurso más valioso.	Sus colaboradores reportan que su jefa no está interesada en su desarrollo, han pedido que se les capacite en el sistema constructivo o que se les promueva para los nuevos puestos que se generan dentro del grupo pero no son considerados.	25%
4	VALORES	CALIDAD, nos enfocamos a la búsqueda de la calidad total proporcionando valor agregado en nuestros productos y servicios.	Por lo mismo que esta gerente no proporciona herramientas necesarias en tiempo y forma o	41.66%

			mantenimientos a camionetas o a montacargas y no se atiende a los clientes como se debe.	
4	VALORES	CONFIANZA, promover la confianza como principio fundamental de la relación entre sus colaboradores y clientes.	No se da confianza a los clientes para que vuelvan a comprar, ya que las entregas se retrasan o hasta que localizan a la gerente para que autorice facturas pueden llevar a cabo el cierre de la venta, pero la gerente casi no se aparece en la sucursal y esto hace enojar a los clientes.	25%
4	REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO	ORGANIZACIÓN: Vigilancia del cumplimiento de orden y eficiencia.	A esta gerente la reportan como que se ausenta mucho de su lugar de trabajo y desatiende las necesidades materiales y humanas para la buena organización y el desempeño.	50%
4	REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO	LUGAR DE TRABAJO: El tiempo que cubre el horario de trabajo deberá ser respetado hasta el último, evitando abandonar su puesto con anticipación a la hora de la salida y a la hora de comer. En el desempeño del trabajo se deberá evitar desperdicios y manejar con todo cuidado los objetos propiedad de la empresa, conservándolos en buen estado y en completo aseo.	Se reporta que esta gerente no asiste a la sucursal y todo lo quiere atender vía telefónica, que tiene muy descuidado a su personal y las herramientas de trabajo, esta gerente llega y se va a la hora que quiere.	12%
4	REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO	ORDEN Y LIMPIEZA: En el caso de que alguna máquina o herramienta de trabajo se descomponga, se deberá dar aviso	Esta gerente no proporciona herramientas necesarias en tiempo y forma o	50%

		inmediato para proceder a su separación.	mantenimientos a camionetas o montacargas para el buen funcionamiento y orden.	
4	SOLICITUD DE CANDIDATOS	Las Gerencias corporativas describen su solicitud de candidatos cuando tienen una vacante de nivel Gerencia dice ACTITUD: respetuoso, sencillo, noble y APARIENCIA: aseado y vestimenta de forma conservadora.	el clima laboral refleja falta de sencillez pues describen a la gerente como altanera y creída	25%
5	VALORES	RESPONSABILIDAD, es responder acerca de nuestras decisiones y actos, con madurez y profesionalismo.	En el clima se reporta que este gerente a veces no toma decisiones y deja que sus colaboradores las tomen por si mismos no importando las implicaciones, algunos comentan que cuando delega tareas si alguien no se implica no pasa nada.	40%
5	VALORES	AMBIENTE LABORAL, propiciar un ambiente laboral agradable, de respeto, de equidad, de desarrollo personal con buena convivencia promoviendo la estabilidad e integridad en el trabajo con el objetivo de fomentar la unidad en todos los colaboradores.	En el clima laboral se reporta que por lo mismo que el gerente no dice nada si los colaboradores hacen sus funciones o no crea un mal ambiente porque dicen unos hacen más que otros y aunque el jefe es respetuoso y dice que trabajen en equipo no es así por que sólo lo dice pero nadie lo hace.	27.27%
5	VALORES	CONFIANZA, promover la confianza como principio fundamental de la relación entre sus colaboradores y clientes.	El reporte de clima refleja que hay un sentir en donde no se sabe si el jefe llevará el control de las cosas o si dejará	50%

			a sus colaboradores que las lleven, dicen que el jefe a veces tiene intervenciones y a veces no.	
5	REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO	ORGANIZACIÓN: Control de entrada y salida mediante hojas de asistencias	En el clima laboral se reporta que este jefe no mantiene un control en las asistencias, ya que aunque algunos colaboradores llegan tarde ponen otra hora en la hoja de registro, el personal que sale a campo ya no regresa y solo con decir que visitaran clientes basta. Tampoco se vigilan las disposiciones de orden y eficiencia.	22.72%
5	REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO	ORGANIZACIÓN: Vigilancia del cumplimiento de orden y eficiencia.	El clima laboral refleja que este gerente deja tomar al personal sus propias decisiones pero sin dar ningún tipo de seguimiento	18.18%
5	REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO	HORARIO: Todos los empleados deberán registrar su asistencia en los listados correspondientes. Queda establecido que el control de asistencia será llevado por el departamento de Recursos Humanos o la Gerencia y la hora que se anote será la que marque el reloj que se tenga en la recepción.	El clima laboral reporta que este gerente no dice nada a sus colaboradores que llegan tarde e inclusive llegan a alterar su hora de entrada o si no reportan salida no pasa nada.	27.27%

Etapa 2

La concentración de los datos se llevo a cabo mediante la técnica cualitativa **Análisis de Contenido** (Sampieri, 2001).

Para cada Gerente primeramente se sintetizarón sus respuestas con respecto a la entrevista realizada sobre liderazgo (ver anexos para visualizar entrevistas con información completa). Posteriormente, a partir del estudio de clima laboral se describe la percepción que los empleados tienen sobre el ejercicio del liderazgo de su gerente. Finalmente se lleva acabo el análisis de ambas y se contrastan con la cultura de la empresa (documentos oficiales).

Gerente 1:

Síntesis de entrevista:

“El liderazgo es el máximo papel en un grupo y todos lo deben de respetar como tal. Mis pares son muy tibios para dirigir. He leído dos libros: LAS CUARENTA REGLAS DEL PODER y “¿QUE HARÍA MAQUIAVELO?. Les digo a los demás líderes: *El fin justifica todos los medios*. Los colaboradores deben catalogarse como tal y mantenerlos siempre en su nivel de jerarquía. Los líderes son genuinos lo demás es pura actuación. Al ser un líder hay que trabajar con el grupo el apego, es decir, lo que es así, es así por que así lo dice el jefe y nada más, no debes dejar que te cuestionen si no están fuera de respeto y orden”.

Clima laboral reportado por sus colaboadores:

Reportarón a este gerente como descortés, grosero, le habla al personal con términos peyorativos, no se toman en cuenta los comentarios u opiniones del personal.

Análisis y contraste con la cultura de la empresa:

Las quejas de los trabajadores que refleja el clima laboral concuerdan con el ejercicio de este tipo de liderazgo.

En este líder existe una posición clara de que entre más jerarquía más poder y lo que diga el jefe nadie en jerarquía puede argumentar algo más. Tiene una postura autoritaria, no comparte información con su equipo de trabajo, no promueve el desarrollo y crecimiento, se siente un líder innato, puede llegar a sentirse inclusive con mayor poder que sus pares, se mueve en un sentido de jerarquía organizacional vertical y no horizontal como lo intenta promover la empresa.

Los documentos oficiales establecen que hay que compartir la información y en este caso no se promueve, así mismo tampoco se promueve el trabajo en equipo, la comunicación ni la confianza.

Hay mucha rotación de personal, quiere elegir a las personas que entran en su equipo de trabajo, etc... este gerente no es compatible con los estatutos oficiales de la empresa, en general el personal está muy inconforme por su trato.

Gerente 2:

Síntesis de entrevista:

“El liderazgo es llevar la batuta y que todo esté en orden y si alguien no quiere participar habrá que sacarlo de la jugada. Por mi parte no he leído nada sobre liderazgo. Aquí los gerentes tienen una actitud de todo tipo, unos no hacen su papel y otros se pasan. Les digo a los demás líderes que sean responsables con su trabajo. A nuestros colaboradores no hay que catalogarlos ni bien ni mal, nada más que hagan su trabajo en el papel que les corresponde. Los líderes se hacen siguiendo reglas, siendo responsables y cumpliendo con su trabajo. A los miembros del grupo hay que enseñarles a apegarse a su trabajo conforme lo dictan sus descripciones de puestos y las reglas que nos rigen”.

Clima laboral reportado por sus colaboradores:

La perciben como muy directa en su trato e inflexible, pero sin embargo se nota cierta empatía por ella, pues siempre les provee de las herramientas necesarias para sacar adelante su trabajo. No sienten confianza, comunicación ni se promueve el trabajo en equipo.

Análisis y contraste con la cultura de la empresa:

Este líder muestra impulsividad para tomar decisiones sobre el personal y puede llegar a no dar oportunidad de una retroalimentación positiva. Asume una conducta de líder sin tenerla sustentada en el mejor juicio y criterio para tomar sus decisiones. No tiene una clara visión del papel de un líder en una organización enfocada a nuestros tiempos y con el propósito de la organización. Posee sentido de responsabilidad, es rígido en el trabajo y hace que se sigan las políticas y lineamientos establecidos por la empresa.

Es un líder con postura autoritaria pero con base en los reglamentos de la empresa, lo cual denota una postura que sí es compatible con la empresa pero que hay que encausar el liderazgo para denotar menos autoritarismo. Aunque el líder no conoce bien los documentos oficiales de la empresa es muy posible que se adapte a ellos ya que es una de sus premisas de ella misma para ser buena líder, además si se realizan ejercicios en otras temáticas para el desarrollo del liderazgo tal vez pueda adoptarlas de buena manera debido a que se le presentan como estatutos nuevos a los cuales hay que apegarse para el buen funcionamiento, orden y eficiencia.

Esta gerencia no da apertura para el establecimiento de la comunicación entre los diferentes puestos y la promoción del trabajo en equipo. Como lo reporta el estudio del clima, ésta líder no es flexible y no fomenta la participación del personal en las funciones de otro puesto que no corresponda con la descripción del mismo. En este sentido no hay compatibilidad con los documentos de la empresa ya que en el reglamento interior del trabajo se dice que el personal en sus tiempos muertos puede apoyar en las actividades a sus demás compañeros de área.

En el clima también han reportado que no se les da oportunidad a los empleados de dar su propio punto de vista para hacer mejoras en sus puestos y los trabajadores no se sienten escuchados, ya que la líder les dice “las cosas son así y no hay más” por lo tanto los trabajadores también sienten no tener confianza y buena comunicación, dos temas que los estatutos oficiales describen que se debe fomentar.

Gerente 3:

Síntesis de entrevista:

“El liderazgo es hacer que todo esté bien, que respeten el papel del líder y que los colaboradores hagan todo lo que se les ordena. No hay que leer sobre liderazgo es obvio el papel cuando se lo dan a uno. Cada uno de los Gerentes intentamos hacer bien nuestro papel. Yo le diría a los demás Gerentes que se haga lo que ellos dicen. Sobre los trabajadores hay que traerlos bien checados. No sé si los líderes nacen o se hacen, como sea, si te dan el papel hay que hacer que lo respeten. Con los miembros hay que trabajar que sean ordenados, que no falten y que no jueguen”.

Clima laboral reportado por sus colaboradores:

Deja que le falten al respeto , no sabe ordenar, grita para dar ordenes pero sin lograr que sus colaboradores sigan las instrucciones, además no los deja trabajar en equipo.

Análisis y contraste con la cultura de la empresa:

Es un líder que tiene una postura de amo-esclavo, ya que nadie puede dejar de hacer lo que se ordena. No tiene noción sobre el estilo de liderazgo al cual aspira la organización para la cual trabaja. Es evidente que no tiene noción de los estatutos oficiales, ya que su postura está centrada en su rol de líder personal y no lo combina con lo que la empresa espera de él con respecto al mismo rol que ésta le ha dictado.

Este líder denota rasgos de rigidez y autoritarismo, como ya se mencionó se rige sobre una base de reglas que parece especular, ya que es muy posible que desconozca las oficiales, se considera que puede entrar al programa de desarrollo de liderazgo previsto, el cual está empatado con los estatutos oficiales y

con otras temáticas sobre el trabajo en grupos, comunicación, confianza, respeto, la delegación de tareas, etc. Hay que adicionar que este líder no se ha ganado el papel como tal ante sus colaboradores, ya que le faltan al respeto y en general el clima laboral manifiesta que es muy seco, que no sabe ordenar, que grita y que no los deja trabajar en equipo, aspectos que están también fuera de lugar o que no son compatibles con la cultura de la empresa o los estatutos oficiales.

Gerente 4:

Síntesis de entrevista:

“El liderazgo es hacer que tu equipo de trabajo logre las tareas y objetivos que se plantea. No he leído sobre el tema pero me gusta la gente que se interesa por los demás. Los demás gerentes solo quieren sacar el trabajo como sea sin seguir procesos y a su manera. Yo les diría a mis compañeros que se pongan las pilas y hagan todo por mejorar. A los colaboradores hay que tomarlos como parte del equipo de trabajo, sin ellos no se logran los objetivos. El papel del líder es un papel que se construye, una vez que te lo dan hay que trabajarlo día a día. Hay que trabajar con los miembros del grupo: el trabajo en equipo, que sus necesidades de trabajo se vean satisfechas y que se genere buen ambiente laboral entre ellos”.

Clima laboral reportado por sus colaboradores:

La catalogan con falta de don de mando, se ausenta mucho de las sucursales, y no atiende las necesidades en cuanto a herramientas para que el personal realice sus tareas en tiempo y forma.

Análisis y contraste con la cultura de la empresa:

Se puede decir que este liderazgo está enfocado a las tareas, al cumplimiento de metas y al trabajo en equipo, demuestra ser empática, sigue procedimientos y se enfoca al crecimiento personal en su papel de líder, sin embargo durante la entrevista no dio ningún tipo de argumento sustentando su rol de líder con respecto a los estatutos oficiales, en este sentido es muy probable que no los conozca, ya que desde que se contrató no se tiene el antecedente de que se le hayan dado a conocer, según informes de su contratación por parte del departamento de Recursos Humanos.

Esta líder puede tener una personalidad moldeable para aprehender y emprender los estatutos oficiales y además de llevarlos a cabo en un ambiente donde se promueve el trabajo en equipo, la comunicación, la delegación de tareas, etc., aspectos a los que ella está muy receptiva para adoptarlos como parte de su rol de líder. Sus cualidades le pueden ayudar mucho para el desarrollo de liderazgo al cual aspira la organización.

Gerente 5:

Síntesis de entrevista:

“Es el ver que tu equipo de trabajo se sienta a gusto y apoyarlos para sacar sus tareas adelante. No he leído libros sobre liderazgo pero si artículos y he asistido a cursos que tratan sobre el tema. Yo he visto que los otros gerentes son muy duros con su personal y no los escuchan. Yo les diría a mis compañeros que traten a su personal como parte de un equipo de trabajo. Los colaboradores se toman como parte del equipo de trabajo y nosotros no hay que abusar de nuestro papel. Hay que trabajar con los miembros del equipo la armonía, la confianza, el apego a normas, la disciplina, la responsabilidad y el compañerismo”.

Clima laboral reportado por sus colaboradores:

Es muy permisivo, paternalista, si alguien llega tarde a su jornada laboral no pasa nada, no tiene firmeza, nadie sigue sus instrucciones, se toman decisiones con o sin su autorización.

Análisis y contraste con la cultura de la empresa:

Es un estilo de líder que denota rasgos paternalistas, esto fue muy notorio en su expresión durante la entrevista, además le gusta tomar en cuenta todos los miembros de su equipo de trabajo para la realización de tareas y aunque eso es compatible con la cultura de la empresa es muy probable que muestre flexibilidad al seguir y supervisar las normas y lineamientos establecidos por la empresa.

Este líder tiene una actitud muy positiva en cuanto al trato del personal bajo su cargo, pero no así en su posición tan paternalista, ya que es muy permisivo y sus colaboradores pueden llegar a tomar decisiones por él o a pesar de él, según lo refleja el estudio de clima laboral; también sus colaboradores pueden saltarse algunas reglas de los estatutos oficiales sin ser señalados por su jefe, en este sentido el estudio de clima reporta por ejemplo que los trabajadores pueden llegar tarde a su jornada laboral y no pasa nada, que no hay participación en equipo para ciertas tareas por que si un trabajador no quiere participar en cierta tarea el gerente no le dice nada.

Este líder cuenta claramente con los valores del respeto, el compañerismo y la armonía. Aunque su área de oportunidad es conocer de manera profunda los estatutos oficiales y hacerlos valer, ya que el clima laboral como ya se viene mencionando reporta que este líder da muchas permisivas de llegar tarde, de faltar, de comer más del tiempo debido y de que a veces nadie le hace caso a sus instrucciones.

Para finalizar este análisis y como lo señalan Lupano y Castro (2003) -ver tema *Liderazgo*-, se puede decir que para la adecuada clasificación de estos líderes han de tomarse en cuenta las características de cada uno, sus conductas, su poder de influencia, factores situacionales y múltiples factores. En el presente trabajo, este análisis solo se limita a describir de manera cualitativa las características con que cuenta cada una de los gerentes, para de esta manera

identificar las incongruencias con los estatutos oficiales de la empresa y además confirmar si su estilo de liderazgo coincide con lo reportado por parte de sus colaboradores en el estudio de clima laboral.

Cuadro general sobre las diferencias en el clima laboral y el tipo de liderazgo que ejerce cada gerencia:

GERENTE	ENTREVISTA Y CONCLUSIONES	CLIMA EN LA EMPRESA
1	Alejado de la cultura oficial de la empresa, puede presentar rigidez para un programa de desarrollo.	Insatisfactorio, Autoritario
2	Regular, Puede apegarse a la cultura oficial de la empresa, pero se puede trabajar y afianzar las relaciones con sus subordinados. Podría presentar rigidez en un programa de desarrollo.	En general se le percibe como parcial, con marcada expresión de poder (ser más que los demás miembros del grupo), impulsiva.
3	Le gusta seguir las normas y lineamientos, por lo tanto es pegado a la cultura oficial de la empresa, puede trabajarse su liderazgo entendiendo el papel como una función más a favor del equipo de trabajo y el involucramiento de empatía dentro del mismo. Se puede crear conciencia y aprender una nueva perspectiva en la manera de ejercer su función.	Se le percibe como soberbio, autoritario, a muy pocos gusta su estilo, ya que lo consideran muy disciplinado pero con rigidez exagerada.
4	Disposición para colaborar en su propio desarrollo sobre su función, interés de grupo, en general parece que se pueden entregar herramientas sobre una actitud empática y de desarrollo hacia el apego de la cultura oficial de la empresa, esta líder intentará asimilarla por su crecimiento personal y las de su grupo de trabajo.	Positivo en la dirección hacia los demás miembros del grupo, negativo en cuanto a procesos inconclusos de tipo administrativo, falta de habilidades para resolver conflictos interpersonales.
5	Es una persona sumamente paternalista, se apega a la cultura oficial de la empresa aunque se muestra flexible de ella con sus colaboradores, es humanista, constantemente vela por el bienestar de los demás miembros del grupo. Apto, interesado y con prospectiva para alimentarse con un mejoramiento y desarrollo de sus funciones como líder.	Buen líder, aunque tranquilo y pasivo para ejercer su función, ya que le hace falta ser más firme y tener más carácter según lo reporta el estudio de clima laboral, además hace falta que se ejerzan y terminen las tareas en el tiempo y forma que inicialmente el mismo delega.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Hasta ahora lo que puede concluirse es que las 5 gerencias de las empresas muestran matices muy distantes de lo que se tiene por cultura oficial y por otra parte el clima laboral ha sido un instrumento idóneo para demandar un liderazgo que no satisface las expectativas de producción por un lado, pero lo más importante y correspondiente a la problemática de este estudio es enfocarnos en que no alimenta de manera positiva la motivación, la satisfacción, la colaboración, el respeto, etc. de las personas que forman el Grupo, ya que así lo manifiestan los resultados del estudio de clima laboral aplicado el pasado marzo de 2008 en la empresa.

En la medida en que la organización se ha hecho más compleja en número de personal y operación, se hace necesario que todo el personal trabaje en un mismo nivel de valores para alcanzar los objetivos que como grupo se tienen, pero esto sólo puede ser posible si el personal en su totalidad se encuentra permeado por una cultura que haga que cada empresa sea precisamente parte de un grupo y no una suma de partes del grupo aisladas, ya que es notorio para la organización que si una de las empresas del grupo se ve afectada, otra de ellas también comienza a entrar en crisis (Peiro, 1990).

El déficit de liderazgo llega en cascada desde los directivos en Monterrey que supervisan las gerencias en México, ya que tales directivos no se ven involucrados en los procesos de liderazgo que se ejercen en México y aunque cabe la posibilidad que esto ocurra porque se encuentran trabajando muy a distancia, ello sólo sería un pretexto al existir constancia de que los directivos solamente solicitan a los gerentes de las empresas en México los resultados numéricos de sus administraciones operativas y no así los resultados de satisfacción por parte del personal. Así el objetivo es dar a conocer de primera mano este estudio a los directivos para la probación del programa de desarrollo de liderazgo.

Es claro que se concibe a la organización por parte de los directivos por su formación académica, ya que siendo estos Arquitectos e Ingenieros por ello puede existir la baja consistencia en no considerar al individuo como un ente que la organización le afecta y a su vez éste afecta a la organización, sino como simples piezas que se ponen a trabajar y simplemente producen (Bastar 2007).

Durante la junta a nivel corporativo que se tuvo sobre la problemática que refleja el clima laboral, los directivos mencionaron que el clima laboral mejoraría si se platica con los trabajadores y se les motiva (nadie hizo explícito el concepto de motivación), inclusive se dijo que Recursos Humanos podía platicar con los trabajadores a manera de terapia; en tal sentido parece entonces que el problema es más grande, ya que parece existir una ceguera total sobre el estudio y tratamiento que se puede llevar a cabo para el mejoramiento del clima laboral que

prevalece, ya que la lluvia de ideas que se externalizó son más bien supuestos simples y sin sentido de significado.

Ha habido un intento erróneo de querer cambiar actitudes de los empleados a través de videos o cursos de capacitación, pero dentro de la psicología es bien sabido que las actitudes son pautas de comportamiento que si bien han sido aprendidas, se ha llevado al cabo un largo proceso de aprendizaje que consciente o inconscientemente llegó a ser parte del repertorio de conducta de cada persona por lo que el intento de sustitución de aprendizaje de un día para otro quedaría en el fracaso, ya que se estaría hablando en un lenguaje y pensamiento de paradigmas muy atrasados.

El autor de este trabajo analiza que el aprendizaje se va dando en la cotidianeidad, aplicando las nuevas tareas a aprender y sustituyéndolas por las que actualmente ya funcionan en un contexto dado. La alternativa es el crear un método en el que a través de un tipo de proceso los individuos mantengan de manera consciente lo que se quiere aprender para que luego lo automatice y de ahí vaya directo a su inconsciente y por consiguiente pase a ser parte de su repertorio y pautas de conducta, y si se tiene éxito lo adopte como parte de su personalidad, lo cual es válido, ya que inicialmente y de manera conciente ha tenido la decisión de aprender algo nuevo y que seguramente lo hace sentirse satisfecho.

En una organización con más de 89 años dedicada a la producción y comercialización como Grupo PanMex, se tiende a perder de vista a los individuos con sus motivaciones y necesidades, lo cual repercute significativamente en conductas tales como frustración, desinterés, apatía, descontento, inconformidad e incluso agresividad.

Es vital que en el Grupo, particularmente sus gerentes en las empresas en México conozcan la cultura oficial de la organización (reglamento interior de trabajo, misión, visión, valores, carta sigilo, código de conducta, estatutos y políticas en general) y vigilen el clima organizacional entre su personal corroborando que este se encuentra en armonía con dicha cultura oficial y que ello repercuta en un clima laboral positivo el cual permita la satisfacción tanto personal como laboral en cada uno de los trabajadores e inclusive que se propongan los cambios de cultura necesarios en la organización para el logro de tal clima laboral.

Por otro lado, analizando la problemática y con respecto a los perfiles de candidatos para la contratación de una persona, desde su diseño mantienen de manera implícita o explícita ciertos criterios de selección y tales criterios mantienen una relación directa de lo que se tiene por cultura organizacional, de esta manera las personas a reclutar y seleccionar para ocupar los puestos tienen de manera automática compatibilidad con la cultura de la empresa y luego en el quehacer diario se afianza y desarrolla de manera oficial.

Pero en el caso de Grupo PanMex la tarea no es modificar perfiles de candidato y/o criterios de selección para la contratación del personal. El Corporativo en Monterrey los tiene establecidos desde siempre y es como funcionan sólo que en México cuando las personas son contratadas e ingresan a la empresa su perfil no es compatible con el entorno (cultura) pero no por que no se les haya contratado con base a ello sino por que quienes deberían guiar esa directriz parecen ser ajenos a la cultura oficial y/o dominante, y aunque por un lado ha sido el confort en que han caído de manejar la operación de las empresas en México con la libertad que les han dado sus directivos, por otro lado y el mayor peso es la ignorancia de conocer lo que se tiene por cultura dominante (estatutos oficiales) y su tacto para liderar en base a ésta.

Se pueden visualizar un serie de temáticas que pueden integrarse al programa que se pretende diseñar y que sea compatible con la cultura oficial de la empresa, algunas temáticas para abordar en el diseño del programa pueden ser trabajo en equipo, delegación de tareas, administración del tiempo, comunicación efectiva y otras que den herramientas a los líderes para manejarse en un nivel que puedan adaptar su propia forma de liderar y que por otra parte posean las herramientas las cuales tengan contenidos los estatutos empresariales y su apego, de esta manera no pierden su propio estilo de liderazgo pero si siguen una directriz sobre la cultura oficial de la empresa.

Es más real desarrollar conocimientos y habilidades que propiamente actitudes, ya que éstas últimas son pautas de comportamiento aprendidas a lo largo del desarrollo de sus vidas y sería muy difícil cambiar en un corto tiempo.

Se sabe que existe una gerencia en particular que está poniendo en riesgo aspectos culturales de la organización, lo cual sugiere vigilarla muy de cerca durante la aplicación del programa y en el caso que sea conveniente hay que prescindir de esta persona que solo nubla, distrae ó deja en incertidumbre precisamente a los demás gerentes, los cuales ya han cuestionado si este líder (Gerente 1) tiene algún tipo de privilegio, ya que deja una marcada huella incoherente con la homogeneidad de liderazgo que en general se percibe en los gerentes de Monterrey.

En Monterrey en general sí se tiene un estilo de liderazgo homogéneo y empatado con la cultura porque hay evidencias de que allá sí se han contratado con un cierto perfil que cubre los criterios de selección, a diferencia de México que como ya se mencionó en el desarrollo de este trabajo todos los Gerentes se tomaron a manera de accidente. Vale la pena evaluar a todos los gerentes en México conforme al perfil del candidato (documento oficial de la empresa) para ver qué tan distantes están unos de otros y saber qué datos importantes nos muestra que sirvan de análisis y de áreas de oportunidad a trabajar con ellos.

Con todo, el cambio de una cultura organizacional es mucho más difícil de lo que determinadas estrategias ó técnicas de cambio ofrecidas en los manuales de gestión cultural parecen sugerir. Por ello las estrategias para desarrollar

dinámicas de cambio han de tener un enfoque más global, socio-cognitivo y político en las organizaciones y no pueden basarse únicamente en el entrenamiento de directivos acerca de cómo introducir y transformar los artefactos culturales de una organización (Gil, 2003).

Por último, hay que esperar el diseño y la aplicación del programa sobre los líderes, pero también la segunda aplicación del clima laboral después de dicho programa, para saber qué tanto se ha avanzado en la satisfacción del personal a partir de la aportación de los gerentes, con la finalidad de saber si el personal ya percibe a su jefe haciendo nuevos cambios, pero también e igual de importante es que este personal los propios líderes sientan los cambios y al mismo tiempo le den sentido a su individualidad en su permanencia dentro de la organización.

La principal limitante para continuar con el desarrollo de este trabajo ha sido el desinterés y aplazamiento que Dirección de Recursos Humanos Corporativo ha tenido para dar a conocer la información recabada hasta el momento al resto de los directivos de las diferentes áreas corporativas y obtener su aprobación para dar seguimiento a este proyecto. La distancia del representante de Recursos Humanos México lejos de Monterrey hace más informal la comunicación porque de acuerdo a procedimientos tiene cerrados los canales de comunicación con otras áreas en Monterrey. La última junta a nivel corporativo que se tuvo en Monterrey y que tuvo participación el representante de Recursos Humanos México fue donde se dio la observación que se tenía que hacer algo al respecto con el clima laboral en México y es a partir de dicho momento que se comenzó a agestar todo este trabajo. De esta manera, mientras no se dé continuidad e importancia a esta información en las juntas de trabajo no se podrá formalizar ni tampoco comenzar a diseñar el plan de trabajo con los procedimientos y personas que involucran la acción.

Con este estudio se pretende fortalecer la organización en muchos sentidos, el primordial de ellos la satisfacción personal y laboral de cada miembro de la organización, en sí estos miembros ya son una fortaleza para el mismo desarrollo del proyecto ya que se les tiene en su mayoría contratados con un perfil que esta empatado con la cultura organizacional. Por otra parte, otra fortaleza a considerar es el crecimiento de los líderes en sus relaciones humanas y como profesionales donde tanto ellos como la misma organización para la que laboran trasciendan y pongan de manera definitiva al individuo como lo único y más importante para su propio crecimiento, desarrollo y productividad. Otra fortaleza que puede generarse es que se tenga las bases para el desarrollo de una organización cada vez más humanista y que pueda considerarse como modelo para otras organizaciones.

Con todo ello y reduciendo, las propuestas de mejora que se contemplarían al concretar este proyecto sería la formación de líderes más humanistas al servicio de sus colaboradores y no colaboradores para su servicio, y un ambiente laboral de orden, disciplina y respeto entre todos los miembros de la organización.

7. REFERENCIAS

- Adair, J. (1990). *Líderes no jefes*. Bogotá: Legis.
- Aguado R. (2004). *Cultura Organizacional*. Disponible en Red www.terra.com.mx
- Agüera E. (2006). *Liderazgo y Compromiso Social*. México: Porrúa.
- Arnoletto E. (2007). *El impacto de la tecnología en la transformación del mundo*. España : Enciclopedia virtual, eumed.net
- Bastar, G. S. (2007). *Procesos psicosociales en las Organizaciones*. México: Diplomado en Psicología Organizacional. FES Zaragoza, UNAM.
- Benoit, G. (1996). *Reingeniería del cambio*. México: Alfaomega
- Borja, V. (2007). *Los enemigos del cambio organizacional*. Disponible en Red www.elpais.com
- Brown, W. y Moberg D. (1990). *Teoría de la organización y de la administración*. México: Limusa
- Brunet, L. (1992). *El clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Bustamante, Y. (2005). *Propuesta para iniciar un proceso de cambio organizacional modelo GAT*. Lima: Gestión en el tercer milenio. Rev. De Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas. UNMSM (Vol. 8 No. 15)
- Castañeda, D. (2004). *Estado del Arte en Aprendizaje Organizacional a partir de las Investigaciones realizadas en Facultades de Psicología, Ingeniería Industrial y Administración de Empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002*. Colombia: Postgrados de psicología, Acta colombiana de Psicología 11, 23-33 , 04.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill
- De Souza, A. (1988) *Cultura Organizacional*. Disponible en Red: www.pa_partners.com

- Fleishman, E. y Bass, A. (1971). *Estudios de Psicología Industrial y del personal*. México: Trillas.
- Gil, F. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. España: Alianza Editorial.
- Gómez C. y Marcuello C. (1997). *Sociedad, Individuo y Organización*. España: Egido.
- Japp, T. (1998). *Desarrollo del liderazgo*. Bogotá: Legis
- Lupano M. y Castro A. (2003). *Estudios sobre el liderazgo, teorías y evaluación*. Disponible en Red www.palermo.edu
- Marín A. y Velasco M.(2001). *Historias de Aprendizaje: Una herramienta para el desarrollo organizacional*. Colombia: redalyc
- Méndez, J. (1993). *Sociología de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Peiro, J. (1990). *Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicológicas*. Barcelona: Limpergraf
- Phegan, B. (1998) *Desarrollo de la Cultura de su Empresa –Manual para líderes y Gerentes-*. México: Panorama.
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. España: Ediciones Pirámide.
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Romero G. (1995). *Liderazgo Motivacional*. Medellín: Cincel
- Sampieri, R. (2001). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Serna H. (2000). *Estrategia para Gerenciar la Cultura Empresarial*. Colombia: 3R Editores LTDA.
- Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). *Psicología de las organizaciones*. España: Amarú Ediciones.
- Silverman, D. (1975). *Teoría de las Organizaciones*. Argentina: Nueva Visión.

- Vega, T. y Garrido, E. (1998). *Psicología de las Organizaciones*. España: Amarú Ediciones.

ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO

Esta entrevista tiene como objetivo conocer el estilo de liderazgo en que se conducen los gerentes que representan a Grupo Panmex en la ciudad de México, existe el compromiso de guardar completa confidencialidad hacia las respuestas recabadas. Cada respuesta servirá como punto de partida para el desarrollo de un programa el cual analice los criterios de liderazgo de cada uno de los gerentes en México y que además tales criterios puedan integrarse y unificarse con la cultura organizacional de la empresa.

¡Gracias por tu participación, ya que esto favorece una mejora continua!

¿Qué es para ti el liderazgo?

El liderazgo es un aspecto que hay que tener siempre firme, no doblarse nunca, apoyarte de tu equipo de trabajo y hacer que lo respeten tu papel como tal pues es el máximo papel de un grupo.

¿Haz leído libros sobre liderazgo, cuales?

Pues he leído varios, aunque conociendo a tu grupo y siendo un líder innato sabrás como actuar, pero si te diría que algún libro bueno podría ser LAS CUARENTA REGLAS DEL PODER ó ¿QUÉ HARÍA MAQUIAVELO?

¿Cómo consideras a tus pares aquí en la empresa (a los otros gerentes del Grupo en México)?

Son muy tibios, jaja, no no, Yo creo que cada quién conoce a sus subordinados y por eso actúan así como lo hacen, pero no estaría mal que cambiaran su modo un poco.

¿Qué frase le diría a los que son líderes como tú?

Que el fin justifica todos los medios y no hay más, no hay que dejar que se suban a las barbas por que luego te quieren comer, jaja, ¿soy un poco duro verdad?

¿Cómo hay que catalogar a los colaboradores o trabajadores que están bajo nuestro mando?

Como tales y mantenerlos siempre en su nivel de jerarquía , pues para ello se contratan en puesto y para ese mismo son experto solamente.

¿Los líderes nacen o se hacen?

En mi postura se nace, somos genuinos lo demás lo considero pura actuación, por ello a veces no les salen bien las cosas.

¿Al ser líder de un grupo que cosas hay que trabajar con los miembros de éste?

Al ser un líder hay que trabajar con el grupo el apego a las reglas, es decir, lo que es así, es así por que así lo dice el jefe y así lo dictan las reglas y nada más, no debes dejar que te cuestionen, por que si es así, están fuera de respeto y orden.

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO

Esta entrevista tiene como objetivo conocer el estilo de liderazgo en que se conducen los gerentes que representan a Grupo Panmex en la ciudad de México, existe el compromiso de guardar completa confidencialidad hacia las respuestas recabadas. Cada respuesta servirá como punto de partida para el desarrollo de un programa el cual analice los criterios de liderazgo de cada uno de los gerentes en México y que además tales criterios puedan integrarse y unificarse con la cultura organizacional de la empresa.

¡Gracias por tu participación, ya que esto favorece una mejora continua!

¿Qué es para ti el liderazgo?

El liderazgo yo diría que es llevar la batuta y que todo este en orden y si alguien no quiere participar esta fuera de la jugada y hay que tomar medidas disciplinarias como el castigo o la salida de la empresa si es necesario.

¿Haz leído libros sobre liderazgo, cuales?

Jaja, pues no he leído sobre ellos, pero pues ¿es algo obvio no?, jaja, que preguntas haces, pero si me recomiendas uno lo leo, en serio eh no tengo problema.

¿Cómo consideras a tus pares aquí en la empresa (a los otros gerentes del Grupo en México)?

Pues hay de todo, tu ya sabe me refiero que unos no saben su papel y otros como ya sabes quién se pasan, no saben tratar a la gente, yo si estuviera trabajando con él ya me hubiera ido no se como lo aguantan.

¿Qué frase le diría a los que son líderes como tú?

Pues les diría que sean responsables con su trabajo por que la empresa nos brinda muchas cosas y si no lo quieren aprovechar allá ellos, Yo los dejaré que aprendan ellos mismos, yo no quiero meterme con nadie, si ellos piensan que hacen bien Yo no me meto.

¿Cómo hay que catalogar a los colaboradores o trabajadores que están bajo nuestro mando?

Pues como eso no? como colaboradores ni bien ni mal lo que es, que se pongan a trabajar y que hagan el papel que les corresponde.

¿Los líderes nacen o se hacen?

Pues mira, Yo a partir de que siempre seguía las reglas, siempre cumplí con mi trabajo y fui responsable, llegué hasta donde estoy. Trabajamos para una empresa Juan Carlos y no te puedes poner en tu papel, debes de apegarte a la reglas.

¿Al ser líder de un grupo que cosas hay que trabajar con los miembros de éste?

Pues Yo diría que el que hagan su papel como se debe, que se alineen a sus descripciones de puestos y a lo que nos indican en MTY, ya que a veces piensan que se mandan solos y eso Yo creo que no está bien.

Gerente 2 / 51 años / Femenino

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO

Esta entrevista tiene como objetivo conocer el estilo de liderazgo en que se conducen los gerentes que representan a Grupo Panmex en la ciudad de México, existe el compromiso de guardar completa confidencialidad hacia las respuestas recabadas. Cada respuesta servirá como punto de partida para el desarrollo de un programa el cual analice los criterios de liderazgo de cada uno de los gerentes en México y que además tales criterios puedan integrarse y unificarse con la cultura organizacional de la empresa.

¡Gracias por tu participación, ya que esto favorece una mejora continua!

¿Qué es para ti el liderazgo?

Es hacer que todo este bien y que le tengan respeto a uno y que hagan caso de todo lo que se les ordena.

¿Haz leído libros sobre liderazgo, cuales?

Pues no he leído, pero para eso no hay leer es obvio, para eso le dan a uno el papel de dirigir para que se sigan las normas porque luego uno les dice lo que tienen que hacer y se enojan, eso no está bien, deben de hacer lo que se le pide no hay más.

¿Cómo consideras a tus pares aquí en la empresa (a los otros gerentes del Grupo en México)?

Pues, es que pienso que cada quien quiere hacer bien su papel, pero también si los trabajadores no hacen caso hay que aplicarles castigos, tienen que saber respetar la jerarquía sino para que nos ponen como jefes.

¿Qué frase le diría a los que son líderes como tú?

Que hagan que respeten lo que dicen por que sino al rato todo mundo la agarra de cotorreo y se empieza a hacer un relajo.

¿Cómo hay que catalogar a los colaboradores o trabajadores que están bajo nuestro mando?

Pues hay que tenerlos bien checados y sobre todo no dejar que se le suban a uno.

¿Los líderes nacen o se hacen?

Pues Yo no sé, Yo digo que si te ponen en un puesto como esté debes hacer que lo respeten.

¿Al ser líder de un grupo que cosas hay que trabajar con los miembros de esté?

Pues que sean ordenados, que no falten y que no estén jugando.

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO

Esta entrevista tiene como objetivo conocer el estilo de liderazgo en que se conducen los gerentes que representan a Grupo Panmex en la ciudad de México, existe el compromiso de guardar completa confidencialidad hacia las respuestas recabadas. Cada respuesta servirá como punto de partida para el desarrollo de un programa el cual analice los criterios de liderazgo de cada uno de los gerentes en México y que además tales criterios puedan integrarse y unificarse con la cultura organizacional de la empresa.

¡Gracias por tu participación, ya que esto favorece una mejora continua!

¿Qué es para ti el liderazgo?

El liderazgo es hacer que tu equipo de trabajo consiga las tareas y objetivos planteados en tiempo y forma, por que sino algo está fallando y no nada más puede ser alguien del equipo sino también puede ser que tú como líder no estés haciendo algo bien.

¿Haz leído libros sobre liderazgo, cuales?

Pues mira , últimamente no he leído, pero recuerdo..., ahora si que de estudiante a mi me gustaba leer a personas que han llegado a crecer mucho pero que también toman en cuenta un poco a la gente, ya que siento que se debe trabajar en equipo y el líder es parte de el y no nada mas alguien que ordena y ya.

¿Cómo consideras a tus pares aquí en la empresa (a los otros gerentes del Grupo en México)?

Pues mira, Yo no sé que piensan, a veces siento como que lo único que quieren es sacar el trabajo rápido sin tener algún proceso, a su manera, ah! no sé.. como que hace falta tener un curso precisamente sobre liderazgo o como coucheear a la gente, por que la verdad ya ves lo que dijeron en la junta sobre el clima laboral, bueno se que yo no soy una blanca paloma pero igual estaría bien una retroalimentación como dices para saber las fallas de cada uno.

¿Qué frase le diría a los que son líderes como tú?

Pues que se pongan las pilas y que hagamos todo por mejorar y ya, por no sé que va pasar cuando pidan nuevamente resultados sobre el clima este.

¿Cómo hay que catalogar a los colaboradores o trabajadores que están bajo nuestro mando?

Pues como compañero de trabajo, sin ellos no sacaríamos adelante mucho del montonal de trabajo que tenemos, como te digo todos somos parte de un equipo de trabajo.

¿Los líderes nacen o se hacen?

Pues, es algo que se debe de trabajar día a día, es algo que se construye, si te asignan el papel debes de fijarte muy bien y procurar que no se te suba, y sobre todo no ver para bajo a los demás, por que si no, ya más bien estás siendo alguien autoritario.

¿Al ser líder de un grupo que cosas hay que trabajar con los miembros de esté?

Pues el trabajo en equipo, el ver por que se cumplan las necesidades de trabajo en cuanto herramientas por ejemplo, que se les esté cumpliendo con sus sueldos, que se genere un buen ambiente laboral entre ellos, no sé, por el estilo.

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO

Esta entrevista tiene como objetivo conocer el estilo de liderazgo en que se conducen los gerentes que representan a Grupo Panmex en la ciudad de México, existe el compromiso de guardar completa confidencialidad hacia las respuestas recabadas. Cada respuesta servirá como punto de partida para el desarrollo de un programa el cual analice los criterios de liderazgo de cada uno de los gerentes en México y que además tales criterios puedan integrarse y unificarse con la cultura organizacional de la empresa.

¡Gracias por tu participación, ya que esto favorece una mejora continua!

¿Qué es para ti el liderazgo?

Es el ver por tu equipo de trabajo, por que se sientan a gusto, apoyarlos en lo necesario para que saquen su trabajo adelante, pero sin dejar de mirar la obligación de ellos por cumplir con sus funciones.

¿Haz leído libros sobre liderazgo, cuales?

No he leído propiamente libros, pero he revisado algunos artículos sobre todo en Internet para estar al día y que las cosas funcionen de la mejor manera. Además he asistido a uno o dos cursos donde se tocan estos temas.

¿Cómo consideras a tus pares aquí en la empresa (a los otros gerentes del Grupo en México)?

Pues ahora si que Yo a veces siento que son muy duros con su personal de apoyo, como que no los toman en cuenta, quieren hacer valer solamente lo que ellos digan sin escuchar a nadie. Yo si los tomo en cuenta por que siento que todos somos parte de un equipo.

¿Qué frase le diría a los que son líderes como tú?

Que traten a su personal como parte de un equipo, eso es lo más importante ya que sin ellos no se completarían las tareas. Además hay que soltarlos de repente un poquito y hay que fijarse que den resultados.

¿Cómo hay que catalogar a los colaboradores o trabajadores que están bajo nuestro mando?

Pues como ya lo he dicho como parte de un equipo, lo líderes estamos para dirigir no para estar gritando o haciendo mal uso del puesto que se nos da.

¿Los líderes nacen o se hacen?

Yo digo que nacen, pero se pueden corregir ciertas cosas una vez que llegas al puesto y debes de hacerlo, sino las cosas no funcionan.

¿Al ser líder de un grupo que cosas hay que trabajar con los miembros de esté?

Sobre todo la confianza, la armonía, el que estén apegados a las normas de la empresa, la disciplina, la responsabilidad y el compañerismo, eso sería para mi primordial para funcionar como un buen grupo.

Gerente 5 / 55 años / Masculino

