

**UNIVERSIDAD SALESIANA
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“El sentido de satisfacción/pertenencia laboral y la
comunicación en nivel operativo están determinadas por el
género de los mandos medios”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
AMÉRICA MARLÉN BASILIO PÉREZ

DIRECTORA DE TESIS: LIC. MARTHA LAURA JIMÉNEZ MONROY

MÉXICO, D.F.

SEPTIEMBRE, 2009



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.

Dedicatoria

A mis padres
Con amor y gratitud.

Agradecimientos

Agradezco a Dios y a la vida por darme la oportunidad de existir y vivir esta experiencia única.

A mi esposo José Luis le agradezco su amor, apoyo, entusiasmo y comprensión dedicados para poder finalizar este proyecto.

A mis padres les agradezco infinitamente su apoyo incondicional, brindado a lo largo de mi vida académica y personal, ya que me facilitaron el poder lograr mis objetivos. Y sobre todo les agradezco su amor, compañía, comprensión, entusiasmo, empuje y soporte económico. Gracias por ser mis padres.

A mis hermanos les agradezco su cariño que siempre me demostraron, lo cual me ayudo a seguir adelante en mis metas y hoy lograr la culminación de este proyecto.

A mis amigos y amigas; a Francisco le agradezco su apoyo y paciencia, en la parte estadística. A Erika y Hugo gracias por su amistad, cariño y apoyo para este proyecto. Y a Elia en especial, le agradezco su motivación, empuje y su cariño que me brindó para concluir este proyecto y emprender nuevos.

Finalmente agradezco a la Profesora Martha Laura por su dedicación y apoyo, para la realización de esta tesis.

América Marlén Basilio Pérez

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
-------------------	---

CAPITULO 1

Liderazgo

1.1 Desarrollo histórico.....	10
1.1.1 Antecedentes.....	10
1.1.2 Teoría de Kurt Lewin.....	14
1.1.3 Teoría de Frederik Taylor.....	16
1.1.4 Teoría de Elton Mayo.....	17
1.1.5 Teoría de Douglas MacGregor.....	18
1.1.6 Teoría de Rensis Likert.....	19
1.1.7 Teoría de Robert Blake y Jane Mouton.....	20
1.1.8 Teoría de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.....	20
1.1.9 Teoría de William J Reddin.....	21
1.1.10 Warren Bennis.....	22
1.1.11 Daniel Goleman.....	23
1.2 Algunas definiciones sobre el liderazgo.....	24
1.3 ¿Para qué los líderes?.....	25
1.4 ¿El líder nace o se hace?	29
1.4.1 Teoría del aprendizaje social.....	30
1.4.2 El modelo cognitivo.....	32
1.5 Diferencia entre poder y liderazgo.....	35

CAPITULO 2

Factores relacionados con el liderazgo

2.1 Influencia mutua líder-seguidores	39
2.2 Clima organizacional.....	45
2.2.1 Satisfacción en el empleo	49
2.2.2 Sentido de pertenencia laboral en los seguidores	52

2.2.3 La comunicación entre el líder y sus seguidores	54
---	----

CAPITULO 3

La mujer dentro de un contexto sociocultural

3.1 Diferencias de género (sociales y psicológicas).....	59
3.2 El rol y la identidad de género.....	63
3.2.1 Teoría del aprendizaje social.....	66
3.2.2 Teoría cognitiva	67
3.2.3 Teoría del esquema de género	67
3.3 Condiciones laborales de la mujer.....	68
3.4 El liderazgo femenino.....	72

CAPITULO 4

Instrumento de medición

4.1 Las Actitudes.....	83
4.2 Antecedentes y factores evaluados por la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo.....	85
4.3 Descripción de la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo.....	87

CAPITULO 5

Metodología

5.1 Método.....	90
5.2 Objetivos.....	90
5.3 Hipótesis.....	90
5.4 Variables.....	91
5.5 Población.....	91
5.6 Instrumento.....	92
5.7 Procedimiento.....	92
5.8 Análisis Estadístico.....	94

CAPITULO 6

Resultados..... 97

CAPITULO 7

Conclusiones..... 107

BIBLIOGRAFÍA..... 114

APENDICE

ESCALA ACTITUDINAL DE ESTILOS DE LIDERAZGO PARA NIVEL OPERATIVO

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad se enfrentan a grandes retos. Por un lado, la difícil situación económica internacional, y por otro, la creciente competencia y los continuos cambios tecnológicos obligan a los empresarios a trabajar de una forma cada vez más eficiente, con mayor calidad.

En respuesta a estas exigencias, algo que resulta fundamental es no sólo desarrollar competencias teóricas y tecnológicas, sino sobre todo es importante que se rescate una visión humanista. Así, hoy día las ciencias administrativas y sociales muestran la relevancia del factor humano y de la aportación de éste al desarrollo y a los logros de las organizaciones; desde esta perspectiva, se requieren nuevas visiones, nuevas metas que motiven e integren el esfuerzo humano.

De esta manera, en la dirección de empresas e instituciones modernas es importante crear de líderes que favorezcan la transformación de las plantas industriales y nuevas demandas de servicio para poder enfrentar el reto de la competitividad, la innovación y la adaptación al cambio acelerado.

Por esto las empresas de alto desempeño deben contar en su fuerza de trabajo con líderes efectivos que, en todos los niveles, en todas las instancias, promuevan los valores y enfrenten los retos de la sociedad actual, pues el liderazgo que tengan las organizaciones será de gran trascendencia para el futuro de la humanidad, es decir para una mejor calidad de vida para sus integrantes.

En esta dinámica de liderazgo es primordial que, tanto el líder como el grupo, se integren de forma adecuada, considerando el largo período que pasan juntos. Es necesario que la relación laboral entre el líder y sus seguidores sea armoniosa,

pues a veces se suscitan conflictos los cuales originan situaciones que ponen en riesgo no sólo la permanencia del empleado en el área de trabajo, sino la productividad en la organización.

Actualmente hay cada vez más mujeres líderes, pero no en igualdad de condiciones con respecto a los hombres, pues aun cuando la mujer se ha ido insertando más en el área laboral se le siguen negando puestos de alta dirección o liderazgo, puesto que prevalece la idea de ella, enfocarse más al cuidado de la casa, del hogar y de los hijos. Esta falta de aceptación desafortunadamente no sólo proviene del género masculino, sino también de algunas mujeres.

En este sentido, considero importante investigar sobre liderazgo femenino pues es un tema que ha sido poco abordado, particularmente en cuanto a la percepción que el grupo laboral tiene de su líder –mujer– , y de la manera en que ésta influye en su sentido de pertenencia y satisfacción en el trabajo. También creo conveniente saber sobre la comunicación que se da en su área de trabajo, pues de alguna manera estos factores serán significativos para su rendimiento laboral.

Esta información puede resultar útil para las organizaciones, en virtud de que podría facilitar la creación de estrategias para fortalecer los diferentes tipos de liderazgo.

A fin de cubrir el objetivo mencionado, organicé mi trabajo de la siguiente manera:

En el primer capítulo hago un bosquejo histórico del liderazgo, a partir de donde se empezó a estudiar, qué es lo que se ha encontrado y ha contribuido a su estudio.

En el segundo capítulo hablo de los factores que influyen en el proceso de liderazgo, es decir, la influencia de la relación entre líder y seguidores; además del clima laboral dado a partir de esta interacción mutua. Después, en el capítulo

tercero, abordo el tema de la mujer dentro de un contexto sociocultural, donde hago referencia a las diferencias de género, del rol e identidad de género, de la teorías psicológicas que lo abordan, de las condiciones laborales de la mujer en la actualidad, ya que la población de este estudio son en su mayoría, mujeres.

En el capítulo cuarto describo la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo para Nivel Operativo, instrumento que utilicé para evaluar las hipótesis de esta investigación.

Presento la metodología en el capítulo cinco: hipótesis, objetivos, variables, instrumento, población, procedimiento y el análisis estadístico. En el capítulo seis presento los resultados que encontré a partir de la evaluación aplicada. Finalmente en el séptimo presento las conclusiones de este estudio.

Capítulo 1
LIDERAZGO

Hay toda una serie de teorías y estudios sobre el liderazgo a lo largo de la historia, desde tiempos remotos con los antiguos griegos, Maquiavelo, las culturas teotihuacana y mexica hasta ahora con investigadores como Warren Bennis y Daniel Goleman.

Para mi objeto de tesis es primordial conocer aquellas teorías y estudios que han tenido más impacto y que han contribuido a esclarecer el significado del liderazgo. El ser humano siempre ha requerido un guía para encaminar sus comportamientos, en un inicio buscando apoyo, dirección en los fenómenos naturales y actualmente con los líderes. Las teorías y estudios que se mencionarán empiezan a clasificar los posibles tipos de liderazgo, algunos hacen hincapié en los factores psicológicos y sociales que intervienen en él, otros hablan de la motivación y de la importancia de los seguidores. Así cada una de estas teorías aportan conceptos nuevos para que el líder desempeñe un mejor papel.

Es importante también conocer a partir de qué momento el individuo se empieza a formar como líder o si ya nace con estas habilidades, por ello incluyo algunas teorías psicológicas del desarrollo del individuo.

Finalmente se hará énfasis en la definición de liderazgo que se utilizará para este estudio.

1.1 DESARROLLO HISTÓRICO

1.1.1 ANTECEDENTES

Ya desde la antigüedad, pensadores como Platón y Aristóteles, preocupados por las relaciones sociales, escribieron *La República* y *La Política* respectivamente. En la primera, Platón trata el tema de la justicia; se preguntaba qué es un estado justo y quién es un individuo justo. El estado ideal se compone de tres clases: Los comerciantes que sostienen la estructura económica del estado, los militares y los reyes–filósofos.

La clase de una persona se determina por un proceso educativo que empieza en el nacimiento y termina cuando alcanza el máximo grado de estudios de acuerdo con sus intereses. Los que completan todo el proceso educativo son reyes–filósofos, porque son capaces de entender ideas y tomar decisiones sabias. El estado justo es aquel en el cual una clase tiene su propia función y no interviene en otra.

Por otro lado, Aristóteles en su obra *La Política* sostiene que en el estado ideal cada ciudadano puede practicar lo mejor posible la virtud y asegurar su felicidad adoptando el camino que le parezca mejor. De este modo, algunos se dedicarán a la política y otros a la filosofía. La felicidad sólo se encuentra en la actividad pues en ella se realiza la virtud. Este estado perfecto debe estar equilibrado entre el número de personas y la extensión del suelo. No puede haber más ciudadanos que los correspondientes al suelo, si no, no se podrían satisfacer sus necesidades y sería ingobernable.

En México, en el periodo preclásico comprendido entre 1500 y 900 a.C., se creía que los fenómenos naturales tenían alma o espíritu; la magia y la hechicería eran parte de la vida cotidiana. Surgió una casta de brujos o magos que gobernaron las aldeas y establecieron que los pobladores debían ser guiados por medio de los fenómenos naturales o espíritus los cuales atribuían poder.

En la cultura teotihuacana se formaron diferentes clases sociales, el primer nivel estaba comprendido por los artesanos, los pequeños comerciantes y agricultores; el segundo nivel lo componían los militares cuya influencia crecería con el tiempo. La cúspide de la estructura social la constituían los sacerdotes que además de su carácter religioso, dirigían construcciones, señalaban días de fiesta y de ceremonias, eran expertos en astronomía, matemáticas, etc. La religión constituía el centro de la vida social.

En la civilización maya, también había división de clases sociales: la clase superior era de origen religioso, sus miembros formaban la jerarquía civil que ejercía poder absoluto, poseían tierras y esclavos. Las ciudades mayas eran entidades autónomas, gobernadas por un soberano cuyo cargo heredaba. La civilización maya empieza en los siglos II y V d.C.

En la cultura mexicana los miembros de la clase dirigente estaba constituida por los soldados victoriosos quienes gozaban de mayor prestigio, pues la guerra era el único origen de poder. Un soldado podía ejercer funciones públicas si tenía experiencia en el ámbito militar. Los sacerdotes, por otro lado, se dedicaban al conocimiento científico y cultural. Tanto soldados como sacerdotes estaban regidos por las manifestaciones de los dioses: terremotos, eclipses, inundaciones, etc.

En Europa, la mayoría de los líderes nacían: reyes, caballeros y barones heredaban sus títulos. Cuando las personas talentosas, firmes o corruptas asumían funciones de liderazgo, se suponía que algunas diferencias físicas las distinguían, como la nariz aguileña, el maxilar prominente, el saludo firme¹.

Otro ámbito en el que surgió el cuestionamiento de por qué unas personas eran más hábiles que otras para manejar a un grupo de gente, fue el de los oficiales. Se descubrió que los soldados improvisados eran más eficaces que los de profesión². En ninguna de las tres instituciones tradicionales de poder (nobleza, iglesia y ejército) se pudo estudiar ampliamente el liderazgo, tal vez porque aún no se desembarazaban por completo de las concepciones convencionales, las cuales, por cierto, no se cuestionaban.

Durante la Edad Media, la sociedad estaba formada a manera de pirámide, en la cúspide se encontraba el rey como máxima autoridad, representante de los poderes terrenales y divinos. La sociedad se dividía en tres clases: la nobleza, el clero y el pueblo llano. La primera, dedicada a las tareas de la guerra y la caza, estaba obligada a servir al rey, mediante el juramento del vasallaje, además poseían grandes extensiones de terreno y riqueza. El clero, por su parte, tenía fundamentalmente la labor de adoctrinar así como conservar y transmitir la cultura; los monasterios fueron lugares propicios para la conservación de dicha cultura (de ellos surgirían las primeras universidades). El pueblo llano estaba constituido por

¹ Adrián Furnhan, *Psicología organizacional y comportamiento del individuo en las organizaciones*, Alfaomega, México, 2001, p. 539.

² Catalina M. Alonso, *Psicología social y de las organizaciones, Desarrollo institucional*, Dykinson, Madrid, 2004, p.130.

la mayor parte de la población: agricultores, ganaderos, artesanos. Carecían de derechos; muchos vivían casi en la esclavitud.

Hacia el siglo XV, esta situación social cambia cuando aparece la burguesía. Una vez que empiezan a surgir las ciudades, se da una crisis en la ideología y la política medieval. El feudalismo era la organización político-económica de la sociedad medieval. Existían dos elementos importantes: el vasallaje, que consistía en la relación personal por la cual el vasallo tenía que ofrecer o cumplir unos servicios al señor feudal a cambio de protección. El “beneficio”, el pago por dichos servicios, se hacía normalmente mediante la concesión de tierras. La sociedad medieval era teocéntrica, Dios era el centro de todo y la Iglesia influía de manera trascendental.

En la Edad Media, Maquiavelo (1469 a 1527) se atreve a publicar un libro, *El Príncipe*, en el cual no sólo describe los caminos tortuosos del poder, sino también las conductas del gobernante que quiere afirmarse y defender su status a toda costa. Maquiavelo era un observador brillante, pero no un investigador, ni un analista; además, prevaleció el concepto sacralizado del poder; de ahí que no se dieran las condiciones mínimas para una investigación científica tal y como nosotros ahora la concebimos.

Sólo hasta 100 años después de la Revolución Francesa, a fines del siglo XIX, pudo existir el clima propicio para estudiar el liderazgo.

Fue una cuarta institución la que se prestó al estudio del liderazgo: la empresa, donde la relación de poder no nacía si el individuo no la aceptaba con libertad. Fue

E.U.A., un país moderno y liberal, la cuna de estas investigaciones³. Bajo las nuevas condiciones, varios estudios empezaron a indagar y experimentar al liderazgo en el ambiente adecuado.

Las teorías que más relevancia tuvieron para el estudio del liderazgo son las que en el siguiente apartado se mencionan, pues empiezan a hacer hincapié en el factor humano tanto para las cualidades del líder, como de los seguidores y del ambiente laboral de las empresas.

1.1.2. TEORÍA DE KURT LEWIN.

En el año de 1939, Lewin estuvo muy interesado en investigar el liderazgo, diseñó una teoría la cual tiene por nombre *Teoría del estilo de comportamiento*, la cual incluye tres tipos de liderazgo: democrático, autocrático y laissez-faire.

El líder democrático se caracteriza por facilitar y fomentar el interés y la participación de los miembros en los objetivos del grupo. Comparte el poder entre sus integrantes, quedan a discusión y decisión del grupo las políticas. Se esbozan los pasos generales hacia las metas del grupo y cuando se necesita su consejo, el líder propone varias alternativas a seguir. Cuando el dirigente se ausenta, en realidad no causa ningún problema, ya que como las funciones son compartidas por igual, el grupo sabe qué procesos continuar⁴.

El líder autocrático es lo contrario al democrático. En este estilo el líder no comparte su poder, solo él es quién toma las decisiones del grupo. Éste depende

³ Mauro Rodríguez, *Liderazgo*, El Manual Moderno, México, 1988, p. 37.

⁴ Dorwin Cartwright, *Dinámica de grupos*, Trillas, México, 1985, p. 350.

totalmente de él cuando se trata de determinar políticas y objetivos, de hecho establece paso a paso lo que se tiene que realizar. Es la única persona del grupo que conoce el plan general de actividades; sobre él recae la responsabilidad de asignar tareas específicas a los miembros del grupo. Cuando este líder está ausente, el grupo lo reciente rápidamente, ya que no hay productividad y motivación por parte de los integrantes del grupo⁵.

Y en el estilo *laissez-faire*, la participación del líder es mínima, da libertad completa para tomar decisiones en grupo o individualmente, Él coopera con los integrantes del grupo cuando se requiere, cuando no, se mantiene al margen; no propicia la toma de decisiones o la realización del trabajo; en cierto sentido, cede el poder y control a los subordinados⁶.

Más tarde Lewin, Lippit y White⁷ realizaron un estudio el cual consistió en formar grupos de cinco niños de diez años. A cada grupo se le asignaba un adulto que emplearía el liderazgo democrático, autocrático y *laissez-faire*. Luego estos adultos se rotarían a otros grupos y aplicarían estos liderazgos pero en otro orden. En este estudio concluyeron que, dependiendo de los objetivos a cumplir, se emplearía cierto tipo de liderazgo, puesto que si se requería elevar la producción, sería un tipo de liderazgo, o si se aspiraba a elevar la satisfacción sería otro tipo de liderazgo.

⁵ Ibid. p. 351.

⁶ Laurence Siegel, *Psicología industrial*, CECSA, México, 1974, p.370.

⁷ Citados por Siegel, *ibid.* p. 469.

1.1.3 TEORÍA DE FREDERICK TAYLOR

Fue una de las personalidades más importantes en el mundo de la administración; frecuentemente se le llamaba “el padre de la administración científica”. Él quería encontrar la mejor manera para que las personas se movieran, se localizaran y se enfrentaran físicamente con una tarea; buscaba dividir los cargos en tareas repetitivas y de fácil asimilación; pretendía arreglar los instrumentos y los equipos de manera que minimizaran el esfuerzo y la pérdida de tiempo; quería construir el ambiente de la fábrica de manera que el ruido, la ventilación, y otras condiciones de apoyo no redujeran la eficacia; intentaba proyectar instrumentos especiales para cargos específicos, como transportadores y otras máquinas que redujeran las acciones innecesarias y quería eliminar todas las actividades que produjeran fatiga y no estuvieran relacionadas con la tarea ejecutada⁸.

Taylor realizó estudios de “tiempos y movimientos” todo ello con la finalidad de encontrar la mejor forma de realizar el trabajo con eficiencia. También introdujo en las empresas un método de incentivos para motivar al personal, el cual consistía en pagar una cantidad extra al trabajador, siempre y cuando rebasara su estándar de producción.

En el año de 1911, publicó el libro “Principles of Scientific Management”, donde menciona que, debido a una mala administración, las empresas tienen grandes pérdidas.

⁸ Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, 5ª edición, McGraw-Hill, México, 2000, p. 128.

Su principal contribución fue proponer una nueva filosofía en donde la gerencia debía reconocer que su objetivo era buscar científicamente los mejores métodos de trabajo para alcanzar las metas de la organización con una máxima eficiencia⁹.

1.1.4 ELTON MAYO

Sus estudios sobre el personal de la Western Electric de Hawthorne (1927-1938)¹⁰ demostraron la importancia de los factores psicológicos y sociales y la consecuente necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos: necesidades, actitudes, sentimientos y aspiraciones del personal dentro de la empresa. La función del dirigente es facilitar el trabajo de sus subalternos y crearles oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. El trabajador no es una máquina.

Martínez, menciona que Elton Mayo:

“demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerados en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador”¹¹.

⁹ José García Martínez, *Fundamentos de administración: casos y prácticas*, Trillas, México, 1991, p. 38.

¹⁰ Citados por Martínez, *ibid.* p. 40.

¹¹ *Ibid.* p. 45.

1.1.5 DOUGLAS MACGREGOR

Él clasifica las características del ser humano en dos teorías llamadas, "Teoría X" "Teoría Y".

La Teoría X sostiene que el ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará si puede, por ello es necesario controlar, dirigir y amenazar con castigos para obligar al empleado a que haga su mayor esfuerzo en el logro de los objetivos de la empresa. El empleado prefiere ser dirigido, evita responsabilidades, tiene pocas ambiciones y desea seguridad. La motivación lograda será a través del temor al supervisor y éste vigilará al empleado para que los objetivos de la empresa e incluso los objetivos personales de seguridad, sean obtenidos.

Y la "Teoría Y" sustenta que si las condiciones laborales son benignas y controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción. Menciona que el hombre puede autodirigirse y autocontrolarse en el cumplimiento de los objetivos a los cuales está comprometido en función de las recompensas asociadas a sus logros. El empleado mismo buscará la responsabilidad y evitara cualquier tipo de castigo.

Enfatiza el liderato mediante la motivación de objetivos, permitiendo a los subordinados experimentar una satisfacción personal en la medida que contribuya a los objetivos de la empresa¹².

Chiavenato (2000) menciona que lo que Macgregor pretendía era esquematizar la postura moderna y la postura antigua, para así contribuir a una mejor administración en las empresas.

¹² Herbert Chruden, *Administración de personal*, Continental, México, 1984, p. 306.

1.1.6 RENSIS LIKERT

Likert (1961¹³), cree que la motivación del empleado es la clave de la eficiencia total de la organización. Hace hincapié en técnicas y métodos que describen lo que la gente busca en su trabajo y en los medios de organización.

De acuerdo con los diversos estudios que realizó, propone la *Teoría de los sistemas*, en la cual existen cuatro sistemas distintos que puede usar el supervisor: sistema uno, implica un enfoque autoritario explotador; el sistema dos, un enfoque autoritario benevolente; el sistema tres, un enfoque consultivo, y el sistema cuatro, un enfoque de participación grupal.

Esta teoría enfatiza la importancia de los recursos humanos al fijar el valor de una organización. Puesto que la mayoría de las organizaciones han invertido grandes sumas de dinero en el reclutamiento y desarrollo de sus empleados, la necesidad de saber lo que está pasando con su inversión tiene mucha importancia para el éxito de cualquier organización¹⁴.

Rensis Likert representa un punto de vista científico de la conducta que ha estado íntimamente implicado en el estudio de los climas organizacionales. El método de sistemas de Likert para la conducta organizacional implica un enfoque integrado para el manejo de los recursos humanos que toma en cuenta las necesidades humanas.

Likert (1961)¹⁵ llega a un sistema de interacción compuesto por las siguientes características: estructura, atmósfera, personal, establecimiento de relaciones y

¹³ Citado por Rodríguez, Mauro, op.cit., p.38.

¹⁴ Chruden, Herbert, op. cit. p. 292.

¹⁵ Citado por Rodríguez, Mauro, op. cit. p.39.

medidas, todas éstas con la finalidad de un adecuado funcionamiento de la organización.

1.1.7 ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON

“Observaron, si bien es cierto que la conducta de liderazgo consta de los dos factores, no necesariamente el aumento de un tipo de conducta implica la disminución de la otra”¹⁶.

“Parece obvio que si la dirección implica el logro de objetivos (metas) por medio de personas, un dirigente debe interesarse por el trabajo (tareas) y por las relaciones humanas; los dos factores no constituyen dos variables dependientes, sino independientes”¹⁷.

En su teoría mencionan 4 tipos de líderes:

Líder A (no es un líder más que de nombre), líder B (es el líder que solo ve por los objetivos de la empresa), líder C (ve por los intereses de los empleados), líder D (cumple con lo indispensable), y líder E (es el ideal, porque es eficiente en la tarea y en las relaciones).

1.1.8 PAUL HERSEY Y KENNETH BLANCHARD

Retomaron las dos variables de Blake y Mouton, de hecho fueron las bases para la nueva “Teoría del liderazgo situacional” de Hersey y Blanchard, (1981).

¹⁶ Ibid. p. 40.

¹⁷ Ibid. p. 41.

Su enfoque incluye un elemento más aparte del líder y los seguidores, un elemento cambiante: la situación. Dependiendo de la situación, es como debería actuar el líder¹⁸.

Este enfoque ofrece un camino de evolución, posibilita acciones de desarrollo personal y profesional a los subordinados, como parte de la responsabilidad del líder, actuando sobre los elementos que configuran la madurez del subordinado. La madurez que aquí se menciona, se refiere a la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en relación con una tarea específica.

Decían que para lograr la efectividad del líder, éste debería tener un estilo de liderazgo acorde a la madurez psicológica o técnica de los seguidores. Es decir en un grupo con baja madurez técnica o poca educación para llevar a cabo una tarea específica requiere un estilo de influencia más autocrática e impositiva, ya que no están preparados para tomar decisiones, pues carecen del conocimiento para desarrollar la tarea; o bien, si el grupo es inmaduro psicológicamente, que no tiene conductas de responsabilidad, disciplina o consistencia sobre la tarea, este grupo requerirá un liderazgo fuerte que controle las acciones del grupo con mayor estructura y con normas impuestas.

1.1.9 WILLIAM J. REDDIN

Él agrega un factor más al liderazgo: la efectividad. El líder debe ser evaluado por su gestión, más que por los trámites administrativos que desarrolla.

Reddin (1974) hace una distinción de términos de efectividad y eficacia.

¹⁸ Alonso, Catalina, op. cit., p. 143.

La eficacia gerencial es la relación existente entre el producto y el insumo, se refiere a la cantidad de trabajo que una persona es capaz de procesar en tiempo y oportunidad, al cumplimiento de un horario y aspectos tales como el contestar toda la charola de entrada, tener los reportes a tiempo, etcétera.

La efectividad es el grado en que un gerente logra los requisitos de su posición.

En consecuencia al líder no se le ve propiamente como un gerente, sino como el responsable directo por el logro de los objetivos del grupo al que pertenece. La efectividad de estas personas no puede medirse por la cantidad de actividad desplegada, sino por la forma en que influye en sus seguidores para lograr los objetivos del grupo¹⁹.

El autor menciona que si se habla de Liderazgo y se buscan líderes para las organizaciones, se debe empezar a describir con profundidad las áreas de efectividad bajo las cuales deberán comportarse.

W. J. Reddin (1974) elaboró una Prueba de Diagnóstico de Estilo Gerencial la cual se fundamenta en distintos estilos de liderazgo como son líder burócrata, líder desertor, líder promotor, líder misionero, líder autócrata benévolo, líder autócrata, líder ejecutivo, y líder comprometedor o de transacción.

1.1.10 WARREN BENNIS

Es discípulo de Douglas McGregor. Para este autor el liderazgo es una habilidad que se puede ser aprendida por el responsable de una organización si está dispuesto a poner un esfuerzo considerable en ello.

¹⁹ W. J. Reddin, *Efectividad gerencial*, Diana, México, 1974, p. 273.

Él cree que las primeras experiencias de liderazgo empiezan en el ambiente familiar, en la escuela, y también depende de muchos aspectos emocionales que va viviendo el individuo en estos entornos.

Warren (1999) plantea cuatro características vitales del líder:

Gestión de la atención: es la visión del líder que atrae la atención y compromiso de los que trabajan para él y con él.

Gestión del significado: es la capacidad de comunicarse mediante un lenguaje sencillo y de crear imágenes para dar información.

Gestión de la confianza: el líder debe ser consecuente en sus propósitos y en el trato con sus colegas y con otros, es decir que aunque a veces las personas estén en desacuerdo con el líder, éste debe ser consistente con sus propósitos.

Gestión de uno mismo: además de, el líder utilizar sus puntos fuertes, debe analizar los puntos débiles para trabajarlos y desarrollarlos²⁰.

1.1.11 DANIEL GOLEMAN

Para Goleman (2002) el líder debe hacer aflorar los sentimientos positivos en sus subordinados, y ello ocurre cuando el líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano²¹. En su raíz la tarea fundamental del liderazgo es emocional. Demuestra que la resonancia del líder es un factor imprescindible para su éxito y más si esta se puede aprender. La resonancia a la que él se refiere es cuando dos personas sintonizan la misma

²⁰ Warren Bennis, *Como se llega a ser líder*, Norma, Colombia, 1989, p. 34.

²¹ Citado por Alonso, Catalina, op. cit., p. 150.

situación, es decir cuando se sienten en sincronía así está es capaz de prolongar el tono emocional positivo.

El líder es la persona que mejor encauza las emociones de un grupo, influye sobre las emociones de los demás. Cuando las emociones se orientan en una dirección positiva se pueden lograr milagros con el actuar de las personas. Pero esto no solo se logra a través de la inteligencia emocional, comprendida por la conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

1.2. ALGUNAS DEFINICIONES SOBRE EL LIDERAZGO

Como se ha visto el concepto del liderazgo se puede definir desde diversas perspectivas y desde cada una de ellas se podría hacer una definición distinta.

La complejidad del concepto refuerza la idea de que el liderazgo es una situación existencial de la relación humana que no puede ser conceptualizada de una sola forma.

Por ello, a continuación se presentarán definiciones que han sido mencionadas por diversos autores, así como también se especificará cual se utilizará es esta investigación.

Henry (1977) define al liderazgo de la siguiente manera: “es el esfuerzo por usar de la influencia interpersonal para alcanzar una meta”²².

McFarland, Childress y Senn (1996) menciona que “los líderes son aquellos que dirigen inspirando a los individuos y dándoles poder para tomar decisiones”²³.

²² Henry Johansson, *Reingeniería de procesos de negocios*, 2ª edición, Limusa, México, 1995, p. 43.

²³ Lynne McFarland et al., *Liderazgo para el siglo XXI*, Mc Graw-Hill, México, 1996, p. 6.

Líder, en la concepción de John P. Kotter (1997), es la persona capaz de analizar situaciones, correr riesgos, lograr metas, aprender de los errores como fuente de aprendizaje y crecimiento²⁴.

Mientras que Siliceo (1997) considera imperativo profundizar en la esencia del liderazgo a través de la actuación de los líderes, por ello la definición que maneja es “ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso”²⁵.

Y para Warren Bennis (1985), “el líder es un ser visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten”²⁶.

Y finalmente la definición que se consideró la más adecuada para esta investigación es la de McGregor y French (1960): “el liderazgo es tener el mando o la responsabilidad, es la acción de influir en los demás; el líder es quien posee las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes”²⁷.

1.3. ¿PARA QUE LOS LIDERES?

“En los siglos pasados el liderazgo de las instituciones se sustentaba más en los poderes económico, político y militar. En las últimas décadas, en plena era

²⁴ John Kotter, *Líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*, Mc Graw-Hill, México, 1997, p. 193.

²⁵ Alfonso Siliceo, *Líderes para el siglo XXI*, Mc Graw-Hill, México, 1997, p. 194.

²⁶ Warren, op. cit., p. 36.

²⁷ Citados por David Casares en *Liderazgo*, Fondo de Cultura Económica, 2ª edición, México, 1994, p. 23.

industrial, la tecnología y el capital fueron los dueños del poder, a tal grado que los mismos estados se convirtieron en dueños de empresas y negocios”²⁸.

Para Osborne y Gaebler²⁹ (1993), el poder político tiende a una mayor democratización. Los ciudadanos exigen mayor participación, y los medios de información, la educación generalizada y los avances culturales han ido moldeando a ciudadanos más concientes de sus derechos y de su fuerza como opinión pública.

Se vive en un mundo de rápida transformación y evolución, tan es así que la sociedad mexicana se ve inmersa en la globalización, cuando antes ni noción se tenía de tal concepto.

De esta manera, las organizaciones requieren adaptarse a los cambios y enfrentarse a difíciles problemas, así Casares (1994) menciona que las grandes instituciones han ido perdiendo su eficacia y han llegado al límite de su productividad, son inmanejables, están sufriendo grandes reestructuraciones, aplanamientos, divisiones y fusiones. Como por ejemplo el caso de todo el aparato gubernamental que en diferentes épocas ha despedido a miles y miles de servidores públicos, como es el caso de Pemex, la empresa estatal más grande del país; los Bancos, y en general todas las instituciones que han sufrido un adelgazamiento considerable.

²⁸ Ibid. p. 15.

²⁹ Citados por Casares, Ibid. p. 16.

De acuerdo con Kotter (1997), la clave para crear y sostener la clase de organización triunfadora del siglo XXI es el Liderazgo, pero no sólo en las jerarquías sino también en los demás niveles que componen la empresa, así mientras más se intensifique el cambio, la voluntad y la capacidad para continuar desarrollándose, se convertirán en elementos centrales para el éxito profesional del individuo y para el éxito económico de las propias organizaciones³⁰

La mayor parte de las organizaciones, las instituciones, escuelas, etc., están experimentando una transformación substancial: la educación se está reformando, con nuevas asociaciones entre los líderes de la educación, los negocios, los servicios y el gobierno, se están estructurado en un esfuerzo por ser más competitivas globalmente; en todos los sectores se ha distribuido la autoridad.

“El trabajo se está haciendo más competitivo, más segmentado y más orientado hacia la tarea”³¹.

“La organización social y política está generando liderazgos locales que antes no existían y que hoy se consideran indispensables para que la voz de los empleados llegue mas a niveles de poder”³².

En las organizaciones privadas, la especialización y la capacitación de mayor número de miembros de la organización propician nuevas formas de representación y liderazgo en todos los niveles de la pirámide organizacional. Y la misma administración moderna, como es el caso de los círculos de calidad, la

³⁰ Kotter, John, op cit., p. 197.

³¹ McFarland, Lynne et al., op. cit. p. 7.

³² Casares, David, op. cit., p. 16.

reingeniería, la calidad total y la certificación ISO-9000, están propiciando el surgimiento del liderazgo compartido y multidisciplinario.

En este cambio tan dramático, a velocidades y dimensiones globales nunca antes experimentadas por el hombre, se requiere de los líderes que conduzcan y orienten a sus instituciones, organizaciones y grupos hacia una nueva sociedad en gestión³³.

El acelerado crecimiento demográfico, requiere un número considerable de personas que acepten la vocación de ser agentes de cambio eficaces y creativos, para encontrar nuevas fórmulas a los nuevos retos que se presentan.

Este enorme cambio y crisis abarca todos los ámbitos de la vida humana, (político, económico, religioso, administrativo, educativo, social y humano), desde los sistemas filosóficos y religiosos; los valores y las costumbres; la ética y las formas de relación y de intercambio. Es el momento de propiciar y formar a los dirigentes del mañana, es decir, la formación conciente y planeada de líderes es más necesaria hoy en día³⁴.

Es necesario que los nuevos líderes tengan una estrategia de trabajo, donde se exijan resultados concretos y así se logren mayores retos.

Cada día las empresas del país ofrecen más y más servicios o productos que al parecer benefician al ser humano, sin embargo muchos de estos servicios

³³ Casares, David, op. cit., p. 18.

³⁴ Ibid., p. 18.

perjudican a la tierra y más aun al propio ser humano, y todo esto sucede porque las empresas tienen que ser competitivas y productivas en el mercado. Hoy cobra mayor fuerza el trabajo como conocimiento y como innovación tecnológica, como proceso y servicio.

Esta crisis exige la aparición de líderes que sepan llevar a esta generación hacia un futuro de mayor claridad y congruencia.

Según Casares (1994), “nunca se ha necesitado más que ahora el liderazgo de hombres y mujeres capaces de proponer estrategias globales y totalizadoras, no sólo en los niveles macro; también en este mundo multidisciplinario y multiforme se requiere del liderazgo micro para los diversos intereses, grupos y organizaciones que integran este mundo”³⁵.

1.4 ¿EL LIDER NACE O SE HACE?

De acuerdo con Casares (1994), todo hombre nace con cualidades de líder; es decir la misma naturaleza dota a cada quien de ciertas capacidades al igual que la historia personal y familiar lo colocan en una clase socioeconómica, en un medio cultural y en un lugar específico que lo predefine en mayor o menor medida³⁶.

El líder, genéticamente necesita tener las cualidades y habilidades físicas, psicológicas y mentales que le permitan desenvolverse en el medio ante diferentes circunstancias eficazmente.

³⁵ Ibid., p. 19.

³⁶ Ibid., p. 20.

Sin embargo sus dotes extraordinarias predeterminan niveles más altos de influencia y desarrollo personal, siempre y cuando se desarrollen esos talentos.

Todas las cualidades de liderazgo relativas al nivel potencial de cada quien se pueden enriquecer y perfeccionar con la educación y la experiencia. La propia familia promueve el liderazgo, tanto el padre como la madre ante el hijo. De aquí la importancia de mencionar diferentes teorías de orden sociocultural, como la del aprendizaje social y la del desarrollo cognitivo, que abordan estilos de crianza, acentuando distintos factores que repercuten directamente en el desarrollo de las habilidades del líder.

1.4.1. TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL

Una forma de explicar las diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres, según los principios del Aprendizaje Social, es que desde niños se ejerce un proceso de “condicionamiento” en los seres humanos, es decir, tanto niños como niñas actúan de acuerdo a su género porque alguien los ha recompensado o castigado por presentar o no una serie de conductas.

Primero, quién ejerce estos conceptos de castigar o premiar al niño es la madre, ya que ella es quién tiene un primer contacto con él, ella castigará de acuerdo a las conductas que presente su hijo, posteriormente ya se empiezan a involucrar otras personas como pueden ser los hermanos, tíos, abuelos, etcétera., para premiar o castigar, esto va a ser con lo socialmente aceptado.

Por medio de los principios del condicionamiento operante se pretende explicar la adquisición de los papeles correspondientes a cada género. Así, unas conductas

de las niñas se premian, (las culturalmente aprobadas), otras no, e incluso, se castigan, por lo que la niña ejecuta más frecuentemente las conductas premiadas y con menor frecuencia o nada en absoluto las castigadas.

“En consecuencia, tanto los niños como las niñas adquieren conductas propias de su género respectivo porque se premian o aprueban. En esto consistiría el proceso esencial para crear las conductas típicas de cada género”³⁷.

“Esta teoría también hace énfasis en otros dos procesos: imitación y aprendizaje por observación”³⁸. La imitación significa que los niños hacen lo que ven hacer a otros, principalmente a quiénes imitan son a las figuras de autoridad para él, como puede ser el padre, los hermanos, la madre, un personaje de televisión, etc., en donde ellos ven reflejadas sus personalidades y posiblemente desde aquí empieza a desarrollar esas habilidades de liderazgo.

El aprendizaje por observación alude a situaciones en las que los niños aprenden observando la conducta de otros, generalmente las del papel correspondiente a su mismo género, para después desarrollar esos patrones de conducta en su vida cotidiana, ya sea en ese momento o después.

Por tanto, la teoría del aprendizaje social sostiene que estos tres mecanismos: reforzamiento directo, imitación y aprendizaje por observación, constituyen la base

³⁷ Janet Hyde, *La otra mitad de la experiencia humana*, Ediciones Morata, México, 1995, p. 58.

³⁸ Diane Papalia, *Desarrollo humano*, 6ª edición, Mc Graw-Hill, Colombia, 1997, p. 246.

del proceso de desarrollo del liderazgo en los individuos, por lo que un niño con modelos de liderazgo en su medio, de acuerdo a esta teoría se conformará como un líder.

1.4.2. EL MODELO COGNITIVO

La segunda perspectiva teórica importante ve a las personas como seres que viven y crecen con sus propios impulsos internos y patrones de desarrollo. La perspectiva cognoscitiva se relaciona con los procesos de desarrollo del pensamiento. Tiene dos grandes características: ve a las personas como seres activos, y hace mayor énfasis en el cambio cualitativo (cambios en la manera de pensar en la diversas edades) que en el cambio cuantitativo.

Los teóricos cognoscitivos se interesan en averiguar como los cambios en el comportamiento reflejan cambios en el pensamiento. Afirman que el hombre es hacedor que construye su propio mundo durante toda la vida.

Jean Piaget fue uno de los principales teóricos de esta corriente, sostuvo que el desarrollo cognoscitivo ocurre en una serie de etapas. En cada una de ellas surge una manera nueva de pensar el mundo y de responder frente a su evolución, es decir cada etapa, es transición de un tipo de pensamiento o comportamiento a otro. Una etapa se cimienta en la anterior y ésta a su vez para las etapas que vienen.

Las personas atraviesan por las mismas etapas en el mismo orden, aunque varia el tiempo en el que cada persona permanece en esta y llega a otra.

Lo sustancial del pensamiento inteligente es la capacidad que tiene el individuo para adaptarse a las condiciones que se le van presentando, esto se da por medio

de sus capacidades motoras, sensoriales, y reflejas, entonces a partir de estas nuevas experiencias que él vive va construyendo estructuras cognoscitivas más complejas.

Una de las estructuras cognoscitivas que desarrolla el individuo son los esquemas, que se refiere a los patrones de comportamiento sobre alguna situación y cuando se le presente algún ambiente relacionado a ese esquema, el individuo sabrá como responder a éste porque ya aprendió como hacerlo.

“Con el desarrollo intelectual de los niños, los esquemas se convierten en patrones de pensamiento ligados a comportamientos particulares. También se hacen más complejos, yendo del pensamiento concreto (sentidos sensoriales) hasta el pensamiento abstracto”³⁹.

Otros dos procesos que desarrolla el individuo son la asimilación y la acomodación, la primera se refiere a la información nueva que se le presenta a la persona y la segunda a como esa información la incluye o cambia a algún conocimiento ya establecido. Estos procesos se ponen en marcha a través de tres principios interrelacionados: organización, adaptación y equilibrio; estos son heredados y afectan la interacción con el ambiente.

La organización cognoscitiva es la tendencia a crear sistemas que integren los conocimientos que tiene una persona acerca del ambiente; la adaptación es el cómo la persona utiliza la nueva información, por medio de la asimilación y acomodación; y equilibrio es el balance de las estructuras cognoscitivas que va adquiriendo el individuo, es decir que cuando éste no puede manejar las

³⁹ Ibid., p. 248.

experiencias nuevas que se le presentan organiza nuevos patrones para restaurar el equilibrio mental.

Bajo esta perspectiva cognitiva puede decirse que todas las cualidades del liderazgo se pueden enriquecer y perfeccionar con la educación y la experiencia ya que de la capacidad de persuasión predeterminan niveles más altos de influencia y desarrollo, así como de adaptabilidad al medio y a situaciones que se le presenten al líder. Cabe recordar que el líder se distingue por ser un individuo capaz de solucionar problemas, por ello es importante el desarrollo óptimo de las habilidades cognitivas que el niño experimenta a través del paso de las etapas de desarrollo como menciona esta teoría.

El crecimiento de los procesos cognitivos del líder a través de los esquemas, le posibilita adquirir y utilizar el conocimiento del mundo, se le atribuye la capacidad de sintetizar su conocimiento y experiencia, para responder en automático a la toma de decisiones y en el analizar los problemas y dar una pronta solución. La práctica y la habilidad para manejar la información del medio a través de sus esquemas harán que pueda desempeñarse bien en situaciones variadas puesto que previamente vivió una situación igual y ya sabe como responder a ella.

El líder se caracteriza por tomar decisiones rápidas y efectivas, y por ser una persona muy analítica de su medio, lo cual logra por el desarrollo de sus esquemas, la asimilación de la información que le va llegando y la acomodación al conocimiento o experiencias vividas.

1.5. DIFERENCIA ENTRE PODER Y LIDERAZGO

En ocasiones estos dos conceptos se han enlazado, sin embargo cabe considerar que “los líderes son figuras de posición, ocupan posiciones de jerarquía y gozan de poder. Pero no siempre es cierto. Hay personas que gozan de una posición y poder considerables sin que sean líderes eficaces”⁴⁰.

En este sentido, Lewin (1951) piensa que el liderazgo se basa en el poder. Cree que el poder es la capacidad de lograr lo que uno se propone, es la habilidad potencial de una persona para lograr que otra se conduzca de cierto modo, por lo tanto el poder ejercido pasa a ser influencia, es decir liderazgo⁴¹.

“Líder significa la persona que tiene mayor poder relativo en la interacción con otros. Así que tanto el liderazgo como el poder son relativos a un grupo o a una persona específica”⁴².

El tipo de poder al que se refiere Lewin es al que cuenta con la capacidad de influir sobre otros con el poder personal integral, es decir que el líder se valga de sus cualidades y habilidades, más las facultades que le otorgan su nivel, su posición y los recursos materiales y humanos de los que puede hacer uso para apoyar los proyectos y objetivos compartidos e influir en sus seguidores, dentro de la estructura de poder que dan las organizaciones y grupos, no al coercitivo⁴³.

⁴⁰ Siegel, Laurence, op.cit., p. 466.

⁴¹ Citado por Rodríguez, Mauro, op. cit., p. 43.

⁴² Casares, David, op. cit., p. 24.

⁴³ Ibid., p. 21.

Pelz (1952)⁴⁴ menciona que el líder que no tenga el poder adecuado, independientemente de su capacidad y respeto que le tengan sus seguidores como persona, no resultará satisfactorio para sus superiores.

El líder que ha triunfado en una compañía continuamente se está motivando a sí mismo y a los que dependen de él para alcanzar su mejor logro personal. Tanto el seguidor como el líder de un negocio consideran el desempeño personal como el principal impulsor⁴⁵.

El liderazgo es un proceso en el que participa el individuo y el grupo; por consiguiente, las empresas no pueden seleccionar líderes, sino sólo seleccionar líderes en potencia y procurar que cada individuo desarrolle ese potencial⁴⁶.

Para el líder es necesario el poder, sin embargo no todos los que tienen poder son líderes, ya que tal vez sus seguidores le obedecerán porque saben que es superior a ellos, (hablando en posiciones de organigrama), pero no estará realizando la función del poder en el liderazgo. En este estudio se tomará el liderazgo en un sentido más amplio, considerando que su función va más allá de una simple posición jerárquica en el organigrama, es decir el liderazgo será el proceso mediante el cual se dé una influencia sobre los demás, logrando los objetivos tanto de la empresa como los objetivos del propio empleado, es decir que se vea favorecida la productividad en la empresa y que a su vez los factores relacionados a este proceso, como la satisfacción, sentido de pertenencia y la comunicación sean benéficos para el empleado.

⁴⁴ Citado por Henry Clay, *Psicología de la conducta industrial*, Mc Graw-Hill, México, 1977, p. 203.

⁴⁵ Johansson, Henry et al., op. cit., p. 44.

⁴⁶ Clay, Henry, op. cit. p. 205.

Capítulo 2

FACTORES RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO

El liderazgo no es un proceso que se deba estudiar aislado, ya que los seguidores y el clima organizacional son parte fundamental es su desarrollo.

Entre el líder y sus seguidores se da un proceso dinámico, de influencia mutua, que tiene por objetivo la satisfacción de las necesidades humanas, metas del grupo y metas de la organización. En la medida en que el dirigente capte y simbolice los deseos y las necesidades de sus seguidores, contará con su apoyo y será depositario del poder acumulado de todos los miembros de esa comunidad, por ello en este apartado se mencionará como se va dando esta influencia entre líder y seguidores, cabe señalar que si bien en la literatura revisada se reconoce la importancia de esta relación, no se encontraron investigaciones científicas que la analicen.

Otro elemento importante en este proceso de liderazgo es la percepción que los seguidores tienen del líder, es decir el trato que el seguidor percibe de su supervisor y la forma en que percibe su comunicación, elementos considerados bajo el concepto de clima laboral, tema que se abordará también en el presente capítulo.

2.1 INFLUENCIA MUTUA LIDER-SEGUIDORES

Hay razón para ver al seguidor como el factor más crucial en cualquier faceta del liderazgo y para afirmar que la investigación encauzada hacia el seguidor acabará dando óptimos frutos. No sólo es el seguidor quien acepta o rechaza el liderazgo, sino quien percibe tanto al líder como a la situación y quién reacciona en términos de lo que percibe¹.

Los líderes con puestos en las organizaciones están conscientes de esto. Actualmente reconocen que su autoridad, credibilidad e influencia vienen del grupo. El logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores, pero la literatura señala que los valores y actitudes de los subordinados y las características del líder resultan decisivas a la hora de alcanzar resultados extraordinarios. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización 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 por parte de los seguidores, motivados para lograr más de lo esperado.

La esencia del liderazgo reside más en el seguidor que en las características individuales del propio líder. Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo, emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores².

¹ Clay, Henry, op. cit. p. 133.

² Castro, Alejandro, Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción, 2006, Anales de psicología, Vol.22, No.1, 97 págs.

Los líderes se proponen como ejemplos a seguir , proveen significado a las acciones de sus subordinados (inspiración), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (estimulación intelectual) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus subordinados (consideración individualizada), utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (recompensa contingente), suelen monitorear muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (dirección por excepción). En caso de ocurrir un error, suelen aplicar acciones correctivas. Esta dimensión tiene una forma activa (prevenir para que los errores no ocurran) y una forma pasiva (actuar cuando el error ya ocurrió)³.

La interacción entre líder y dirigidos supone así una especie de intercambio psicológico y económico. En cuanto a la parte económica, por lo general se trata de un salario; por el otro lado el psicológico, que es un poco más complejo y variado; puede incluir la seguridad, o el placer de tener una relación gratificante con nuestros compañeros de trabajo, o la sensación de sentirse satisfecho cuando el grupo llega a una de las metas fijadas⁴.

El líder es una fuente importante de entusiasmo hacia el significado de la misión y las metas del grupo, considera las tareas del grupo como algo lo suficientemente

³ Nadder Martin et al, Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass, CONICET, 2007, Vol.10, No. 2, 194 págs.

⁴ Pérez, Jorge y Tirso Hernández, Diagnostico del estilo de liderazgo de los directivos de las empresas públicas y privadas del estado de Hidalgo, México, Marzo 2003, [En línea] Disponible: http://www.uaeh.edu.mx/campus/icea/revista/art6_quinto.htm, 11 de septiembre de 2008.

importante, significativo y difícil, como para representar un desafío. El líder comprende y usa con sensibilidad y habilidad el principio de las relaciones de apoyo, tanto para sus seguidores como para sus superiores, si el líder es capaz de influir en sus superiores aún lo será más en sus subordinados porque les demostrará a éstos que tiene influencia sobre sus superiores.

Debe ser capaz de promover buenas relaciones humanas tanto con los empleados individuales como con su grupo de trabajo y al mismo tiempo, comprometerse a que se cubran los requisitos y estándares de producción.

Normalmente se piensa en el líder como un individuo aislado que conduce las aspiraciones y metas de un grupo; sin embargo, como ya se mencionaba, el liderazgo es un fenómeno dual: no existe líder sin seguidores.

“Cuando existe un liderazgo fuerte y aceptado, los grupos o las organizaciones son más colaboradores y más productivos, y hay menos conflictos y pugnas entre los miembros. La energía es utilizada para las tareas comunes”⁵.

Es importante también la percepción que tenga el líder de sí mismo en la empresa puesto que esto determinará su efectividad al dirigir al grupo de trabajo, ya que si su percepción está en conflicto con la de sus superiores o con la de sus subordinados, o si su papel es ambiguo, no podrá alcanzar su pleno potencial. El líder y sus seguidores llevan a cabo una interacción personal continua y dinámica, los seguidores ven pruebas de competencia superior y conocimientos en lo que concierne a algún problema o actividad del grupo, y consideran al líder como una persona capacitada para afrontar el problema particular de que se trata.

⁵ Casares, David, op. cit., p. 37.

El líder será reconocido como jefe formal del grupo por virtud de su autoridad de posición, sin embargo su éxito no sólo depende del origen de la misma, sino de la autoridad que como persona represente a los seguidores⁶.

Casares menciona que el líder es una creación y una necesidad de todo grupo humano, ya que consciente o inconscientemente sabe que requiere de orden, dirección, organización e integración, los seguidores tienden a poner en el líder sus expectativas y su autovaloración, al líder lo ven como propiedad y al mismo tiempo tienden a identificarse con él, se aprecian y creen en sí mismos a través de él. Este efecto es análogo al de la dinámica de relación entre padres e hijos. Diferentes corrientes psicológicas sostienen que la dinámica del liderazgo inicia en la familia. La primera influencia y el primer liderazgo lo ejercen los padres. Una relación sana en la que los padres promueven en los hijos una acción positiva de confianza en sí misma, de colaboración, de responsabilidad social, genera en los hijos la base que les permitirá repetir esa influencia⁷.

Lebon dice que el líder juega un papel importante porque los seguidores se tienen que identificar con él, es decir unifican pensamientos donde estén inmersos los intereses de ambos⁸.

Una de las herramientas del líder para con sus seguidores es la repetición, es decir, cuando continuamente se le especifica al individuo la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, el individuo los interioriza y los lleva a la práctica. Otra

⁶ Herbert, Chruden, op. cit., p. 214.

⁷ Casares, David, op cit., p. 45.

⁸ Gustavo Lebon, *Psicología de las masas*, 2ª reimpresión, Ediciones Morata, México, 1995, p. 31.

es el contagio, que se refiere a cuando el individuo observa tal energía en la masa y por decisión propia decide involucrarse en ella⁹.

En este mundo complejo, el binomio líder-seguidor cobra mayor importancia en las organizaciones modernas, en las que los seguidores tienden a influir más en las decisiones y a participar más en los resultados de las instituciones o de las empresas, En este proceso del liderazgo, la influencia es mutua. El líder influye sobre sus seguidores y viceversa (Bennis y Nanus, 1985)¹⁰. Los seguidores no son tan pasivos ni tan sumisos como parece; ni el líder tiene tanto poder como aparenta. El líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren y éstos proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades.

“La teoría conductista habla del liderazgo, menciona que éste depende de las actitudes de una persona hacia su trabajo y de que tan bien se ajustan esas actitudes a las expectativas del grupo de seguidores. Dos de los aspectos más importantes, son las actitudes hacia el grupo de trabajo y hacia las tareas que debe realizar el grupo”¹¹.

Holder y Julian (1969) corroboran que en este proceso de liderazgo, el líder y los seguidores se influyen recíprocamente y sus actitudes y esperanzas juegan un papel elemental¹².

⁹ Ibid. p. 32.

¹⁰ Citados por David Casares, op. cit., p. 39.

¹¹ Clay, Henry, op. cit., p. 149.

¹² Citados por Henry,Clay, Ibid. p. 150.

La relación entre el líder y seguidores es un proceso –como toda relación humana–, es un devenir en el que surge la influencia, llega a un clímax, decae, se vuelve a elevar y luego decae otra vez, etc. El reto de todo directivo es mantener su liderazgo en medio del devenir, con el objeto de lograr las metas, conservar los principios y promover el desarrollo de la gente. Los seguidores son guías también porque conducen a sus líderes, los orientan, ya que si ellos no se sienten satisfechos por tal relación, el grupo se desintegra, y esto no es benéfico para los objetivos del líder. La relación entre el líder y sus seguidores es el factor más poderoso que determina lo favorable de una situación, ésta refleja el grado de aceptación del líder por parte del grupo y el nivel de lealtad de los miembros hacia él. El apoyo de los miembros del grupo, la capacidad para trabajar bien juntos, la lealtad y la confiabilidad son algunos de los atributos que fomentan al carácter situacional favorable para un líder¹³. Detrás de cada directivo existen hombres y mujeres que no aparecen tan claramente como líderes; sin embargo, han aportado sus ideas y refuerzan la seguridad y los planteamientos de su líder.

El líder efectivo se dedica a manejar las relaciones interpersonales en el trabajo de manera que se estimule tanto la satisfacción del empleado como el logro de los objetivos de la empresa¹⁴. De este modo, hará que sus seguidores lo vean como un guía que los llevará al logro de los objetivos planteados¹⁵.

¹³ Furhan, Adrian, op. cit., p. 548.

¹⁴ Siegel, Laurence, op. cit., p. 480.

¹⁵ Lebon, Gustavo, op. cit., p. 33.

Las herramientas y técnicas de la administración del cambio deben de ser controladas por el líder, ya que deben ser capaces de crear y sostener una visión que tenga sentido para los seguidores¹⁶.

Se pensaba que el ser autoritario con el grupo de gente que se tenía a cargo era la forma ideal para hacer que los subordinados trabajaran. Hoy en día, se les pone más atención a los métodos para dirigir y controlar las actividades de los seguidores, puesto que de esta relación laboral mutua depende, en gran medida, también el clima organizacional que se dé en el área de trabajo. Son en parte la principal importancia para determinar el clima de la parte de la organización de la cual son responsables, punto significativo que se tratará en el siguiente apartado.

Por tanto es importante esta relación dual de líder con seguidores porque ambos son los que le dan sentido a este proceso: sin líder no puede haber seguidores y viceversa. Además de esta relación depende el buen funcionamiento y productividad de la empresa, ya que entre mejor estén integrados estos grupos de personas los resultados en las empresa se verán beneficiados. Así, es de vital importancia poner énfasis en el liderazgo que se desarrolle en cada empresa.

2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al ambiente dado entre los miembros de la organización, el que se relaciona con la motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de interés y colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de

¹⁶ Johansson, Henry, op. cit., p. 220.

necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, descontento, inconformidad, etc. Se trata de un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores, la que a su vez, condiciona el clima de trabajo y se vincula directamente con los individuos.

Herzberg¹⁷ (1959) habló de los factores higiénicos y los factores motivacionales. Los factores higiénicos se refieren a las condiciones que rodean al individuo: condiciones físicas y ambientales del trabajo, salario, beneficios sociales, a las políticas de la empresa, al tipo de supervisión recibida, al clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, etc. Estos factores se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente; su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

Y los factores motivacionales son los de satisfacción en el cargo en función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo; son los que tienen más relevancia y por lo tanto satisfacción para el empleado.

El desarrollo óptimo de los empleados, como ya se mencionaba anteriormente, depende mucho de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Toda organización tiene su propia personalidad, la cual la distingue de otras organizaciones e influye sobre la conducta de sus miembros. Por lo tanto el líder

¹⁷ Citado por Chiavenato, Idalberto, op. cit., p. 76.

debe crear el clima que permita que se alcancen los objetivos de la empresa y al mismo tiempo satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal¹⁸.

Hay dos aspectos centrales en el estudio del clima organizacional: el primero relativo a las características particulares que describen a una organización y la diferencian de otras; el segundo aspecto proviene de los estilos de gestión, políticas organizacionales y otros procedimientos tal como son percibidos por los miembros de la organización. En otras palabras, el clima se conforma a través de la percepción que tienen los colaboradores acerca de la organización y sus vínculos. Esta percepción va a estar determinada por las expectativas de sus miembros y el grado de cumplimiento de las mismas. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales, por un lado, y los individuos que la comprenden por el otro, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, aunque puede variar permanentemente.

En una organización se pueden encontrar diversos climas. En función del nivel jerárquico o área de trabajo, las personas perciben distintos climas.

El método que los líderes usen para dirigir y controlar las actividades de los subordinados es un factor principal para determinar el clima organizacional que se dé en su área de trabajo o en la empresa.

El clima organizacional se interrelaciona con el liderazgo, la satisfacción y la motivación de los empleados. De esta manera, si se manipula la variable *liderazgo*, se encuentran diferencias en el tipo de clima: si el clima es frío y hostil no se favorecerá el desarrollo de la lealtad e identidad del grupo; el clima laboral es propiedad emergente de la dinámica organizacional, porque surgen de las

¹⁸ Chruden, Herbert, op. cit., p. 288.

múltiples interrelaciones del factor humano en la organización, estas variables se pueden moldear para satisfacer adecuadamente las necesidades del recurso humano, aumentando la productividad, eficiencia y competitividad, que es lo que exige el mundo actual¹⁹.

Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Éste puede definirse como el estado de adaptación que se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad²⁰.

Podemos predecir una serie de sucesos que se desencadenaran a partir de la valencia que tenga, si es positivo podemos esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización, en cambio si es negativa, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que puedan llevar a la organización a la quiebra²¹.

El dirigente que sea capaz de percibir y sentir esas necesidades, en ese momento, en la forma y en la intensidad como el grupo las experimenta y desea, podrá influir

¹⁹Chaparro Leonany, Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones, 2006, *INNOVAR*, Vol.16, No.28.

²⁰ Chiavenato, Idalberto, op. cit., p. 84.

²¹ Ortiz, Pilar et al, Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora, 2008, *Revista Latinoamericana de Psicología*, No.13, 16 págs.

y convertirse en el abanderado de esas fuerzas, elevará a los seguidores de sus pequeñas preocupaciones hacia niveles de superación.

El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. Provee el establecimiento y mantenimiento de relaciones mutuamente satisfactorias y de apoyo entre sus miembros. Con estas condiciones, es más probable que haya más productividad y mayor satisfacción entre los empleados.

2.2.1. SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO

“Resulta paradójico que a pesar de la espectacular proliferación de la literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no puede hablarse, en cambio, de un progreso paralelo a las investigaciones, los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos”²².

La satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas. Las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, su propia personalidad y las influencias del medio ambiente social, contribuyen al grado de satisfacción que experimente. El líder debe reconocer que la satisfacción es de suma importancia para la organización como lo es para el individuo²³, y debe

²² Caballero, Juan et al, Satisfacción de los secretarios de centros educativos, 2003, Relieve, Vol.9, No.2, 235 págs.

²³ Chruden, Herbert, op. cit., p. 262.

también estar consciente que, de esta satisfacción del trabajador, dependerá en gran medida la percepción que este tenga de su líder.

La satisfacción laboral es el sentimiento positivo y de agrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas²⁴.

Debido a su posible relación con el ausentismo, la rotación y el desempeño en el trabajo, la satisfacción del empleado merece interés y preocupación de parte del líder.

La satisfacción laboral mejora la productividad global de la organización y reduce el agotamiento laboral. Si es muy poca o llega a ser nula la satisfacción en las labores que desempeña el empleado, observaremos que la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, que puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro²⁵.

El líder ideal entiende que su relación con el grupo es diferente de la relación de los otros miembros con el grupo y que el éxito de éste depende de que asuma el papel de liderazgo y que lo represente bien. El líder debe tener la inteligencia general, los conocimientos, capacidades especiales necesarios para iniciar mejoras en la organización de trabajo; conoce a sus seguidores, sus destrezas y sus actitudes por eso los entrena y los retiene, así el líder los hace sentir que son importantes para la organización y proporciona eficazmente la satisfacción de sus

²⁴ Caballero, Juan, op. cit.

²⁵ Ortiz, Pilar, op. cit.

necesidades individuales²⁶. En las organizaciones donde no se da este tipo de reconocimiento, se ve cómo la influencia de los seguidores a causa de su menor participación, lo cual afecta negativamente los resultados. Así, el comportamiento del líder es la variable más importante para explicar la motivación en el trabajo, la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Paquin menciona que el rendimiento en el trabajo es un proceso circular en el que la motivación depende de las necesidades por satisfacer. Esta motivación determina el esfuerzo que requiere el rendimiento y que da lugar a compensaciones que satisfacen las necesidades. A mayor satisfacción y un mayor apego a su trabajo, reduce el ausentismo y la rotación de personal²⁷.

Los seguidores se sienten satisfechos de su trabajo cuando perciben que éste es importante, los líderes deben preocuparse por destacar el valor de los logros de los empleados. Tienen una serie de necesidades y objetivos que consciente o inconscientemente desean satisfacer u obtener. Tales necesidades son permanentes o cambiantes. Algunas de ellas son propias de la naturaleza humana y otras surgen por las circunstancias.

La satisfacción laboral nace en el contexto laboral, desde la implicación de los distintos aspectos que, de una forma u otra, influyen en el estado de ánimo y situación emocional de la persona, proyectándose desde aquí situaciones y perspectivas positivas o negativas, según los agentes implicados en el quehacer laboral.

²⁶ Clay, Henry, op. cit., p. 151.

²⁷ Michael Paquin, *El trabajo*, Trillas, México, 1993, p. 107.

En conclusión, el líder debe interferir en este proceso, esto es, hacer lo necesario para que el empleado sienta satisfechas sus necesidades y por tanto quiera permanecer en la empresa; debe gustarle su trabajo, estar en él y en el área para que así se vea repercutida favorablemente la productividad, y, como se mencionó anteriormente, también ha de favorecer la lealtad tanto para su supervisor como para la empresa.

2.2.2. SENTIDO DE PERTENENCIA LABORAL EN LOS SEGUIDORES

De acuerdo con la clasificación de necesidades humanas elaborada por el psicólogo Maslow²⁸ (1982), se considera que el individuo tiene cinco categorías de necesidades: las necesidades fisiológicas, las de seguridad, las necesidades de pertenecer a un grupo, las de estimación y las de autorrealización. Aquí en este apartado sólo hablaré de la importancia de las necesidades de pertenecer a un grupo, ya que es uno de los factores a evaluar en esta investigación.

Maslow considera que una vez satisfechas las necesidades fisiológicas como las de seguridad, surgirán como factores dominantes las necesidades de pertenencia, que se refiere a sentirse parte de un grupo y de gozar de una identidad gremial o social.

Si bien es cierto que la necesidad de los empleados relativa a pertenecer a un grupo y son aceptados por otros puede ser satisfecha a través de las relaciones con su familia y con sus amigos, esta necesidad deberá también satisfacerse hasta cierto grado en su trabajo. Una gran parte del día el individuo se ocupa en su trabajo, en asociación con sus compañeros y superiores. Si las relaciones entre

²⁸ Citado por Casares, David, op. cit., p. 51.

ellos son amistosas y el individuo congenia con los demás, esta necesidad se satisfará hasta cierto grado.

El empleado tiene la necesidad de unirse con otros en relaciones que sean satisfactorias y de apoyo. Las relaciones que se crean sobre una base informal entre los miembros de una organización sirven para cubrir las necesidades que tienen las personas de interacción con otras sobre una base satisfactoria y de apoyo. Aun cuando la importancia de estas relaciones no debe minimizarse, los líderes deberían hacer lo posible para lograr que las relaciones entre quienes interactúan de mutuo acuerdo con la estructura formal de la empresa, sean tan atractivas como las que se crean sobre una base informal.

El sentido de pertenencia laboral se busca a través de alentar cualidades grupales de cooperación, de crear la participación y entusiasmo, de consolidar la identidad grupal y de compromiso y como resultado se ven favorecidos los objetivos colectivos y organizacionales.

Si los valores y objetivos organizacionales están alineados a los valores y objetivos personales, se puede lograr un mayor grado de identificación del empleado en la empresa²⁹.

Las actitudes que poseen un soporte social muy intenso, a través de la pertenencia a un grupo del individuo, son difíciles de cambiar. Si una persona valora su pertenencia a un grupo tenderá a aferrarse a las actitudes mantenidas en dicho grupo con la finalidad de mantener su estatus³⁰.

²⁹ Chaparro Leovany, op cit.

³⁰ Alonso, Catalina, op. cit., p. 129.

2.2.3. LA COMUNICACIÓN ENTRE EL LÍDER Y SUS SEGUIDORES

Alonso (2003) afirma que la comunicación “es un proceso de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo”³¹.

Las relaciones interpersonales que se dan entre líder y seguidores están en gran medida determinadas por la comunicación. Ésta tiene que ser eficaz; no sólo se ha de emitir el mensaje sino que éste debe ser recibido y su significado ser el mismo para el emisor y el receptor.

Este siglo exige de los líderes una gran capacidad para escuchar y poner atención a las manifestaciones que reflejan necesidades y carencias cambiantes de los grupos u organizaciones³². La comunicación es un medio esencial para integrar y motivar a todas las personas que participan en la organización. Ésta supone un dialogo, lo cual implica que cada uno de los interlocutores acepta al otro como persona diferente y autónoma.

La baja productividad en algunos equipos de trabajo es, en muchas ocasiones, consecuencia de problemas técnicos; pero también, en gran medida, de la existencia de barreras psicosociales provocadas por una mala comunicación. Cuando nos comunicamos, solemos caer en malos hábitos, usando expresiones y actitudes que en nuestros oyentes provocan desconcierto, consiguen además que desvíen su atención y en definitiva que no nos escuchen.

³¹ Ibid p. 37.

³² Casares, David, op. cit., p. 37.

Mediante la transmisión de la información pueden ser coordinadas las ideas, los sentimientos y las actitudes, así como el personal y sus actividades en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfacción individual. En una organización el proceso de la comunicación está continuamente en acción entre los individuos y los grupos, tanto hacia arriba como hacia abajo y hacia los lados. Mediante sus esfuerzos para establecer una comunicación formal efectiva y para mantener abiertos todos los canales de comunicación, la organización se fortalecerá y al mismo tiempo las necesidades individuales, en especial las de afiliación y estimación, serán satisfechas³³.

Los componentes del proceso comunicativo son varios, por una parte está el emisor de la información, que la trasmite a un receptor utilizando un canal. El mensaje supone el contenido de la información, la información en sí, tiene sentido en un contexto determinado. Finalmente el proceso no se perfecciona hasta que el receptor informa a su vez de que ha recibido la información, mediante una información de retorno.

En toda comunicación debe existir la retroalimentación proveniente del receptor para el transmisor; el destinatario debe sentirse libre para responder plenamente. Los procedimientos de retroalimentación con mucha frecuencia se establecen pero no son utilizados debido a que el emisor puede enviar señales no orales de indiferencia, o tiende a escuchar con muy poca efectividad a lo que dice el receptor; por lo tanto la audición quizás sea la dimensión de mayor importancia y al mismo tiempo la más descuidada de la comunicación. Es importante entonces

³³ Chrudden, Herbert, op. cit., p. 312.

que el líder anime a sus seguidores a solicitar aclaraciones de las instrucciones o mensajes siempre que sea necesario.

La comunicación tiene que ser sincera en esta relación dual de líder y seguidores, porque a veces el líder puede hablar sobre algún tipo de acción, pero al comunicar sus planes a los seguidores, en realidad intenta ocultar la naturaleza de la acción. Debe de ser congruente la comunicación que se dé por parte del líder a sus seguidores si en realidad quiere que lo vean como tal.

Los canales y medios deben de ser los apropiados dependiendo de la rapidez con que quiere que llegue la información, o de la necesidad de la retroalimentación proveniente de sus subordinados. Una fuente de comunicación efectiva es frente a frente, porque es rápida, permite que se registre una acción inmediata haciendo que los seguidores puedan indicar el alcance de su información y sugerir acciones alternativas. Tal comunicación es esencial en esta época que cambia rápidamente y a las necesidades de competitividad de las organizaciones.

Para que la interrelación con sus seguidores sea efectiva, el líder debe de tener en cuenta y desarrollar diversas habilidades de comunicación que le facilitan esta interacción.

Debido a los efectos que tiene el líder sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, el líder debe poner cuidadosa atención a sus relaciones interpersonales con sus seguidores para que éstas los conlleven a una productividad competitiva.

Capítulo 3

LA MUJER DENTRO DE UN CONTEXTO SOCIOCULTURAL

Desde el momento en que nacemos, dependiendo de si es niña o niño, empezamos a recibir un trato diferenciado por parte de quienes nos rodean, los padres, la familia, la sociedad y aun la escuela. Se nos inculcan valores y creencias que desde pequeñas y pequeños delimitarán o favorecerán los atributos y las aspiraciones sociales que según nuestro sexo debemos tener. Lo masculino y lo femenino van más allá de lo que a simple vista diferencia al niño de la niña recién nacido (pene y testículos para ellos, y vagina para ellas); esto es explicado por las teorías de rol e identidad de género, que serán presentadas en este capítulo.

Cabe indicar que estas diferencias de género probablemente pueden explicar por qué es difícil ver y aceptar a una mujer en puestos de dirección, no tanto porque no tenga las habilidades, sino porque socialmente no se le ha permitido desarrollarse en el proceso del liderazgo. Analizaré este punto en el apartado respecto a condiciones laborales de la mujer y de liderazgo femenino.

3.1 DIFERENCIAS DE GÉNERO (PSICOLÓGICAS Y DE COMPORTAMIENTO)

Hay diferencias desde el momento de nacer. Los varones son más vulnerables que las mujeres, desde el momento de la concepción y durante toda su vida. En su nacimiento los niños son ligeramente más grandes y pesados que las niñas y así se mantienen hasta la edad adulta.

Las diferencias de género se presentan en la primera infancia, los niños juegan más ruidosamente y son más propensos a dominar a los demás niños y desafiar a los padres. Ellos discuten y pelean con mayor frecuencia, y están más dispuestos a utilizar la fuerza para conseguir sus propósitos; las niñas tratan de resolver los conflictos mediante la persuasión antes que la confrontación, ellas muestran mayor empatía, es decir, se identifican más con los sentimientos de otras personas. Los niños son igualmente temerosos que las niñas en la infancia y niñez temprana, y sólo con los años las niñas desarrollan más temor y menos confianza en sí mismas y el mundo.

Las niñas muestran mayor dependencia que los niños; en la escolaridad media, los hombres son mejores en matemáticas y capacidad visual espacial. Las niñas, en cambio, tienen mejor desarrollo del lenguaje, son más precoces para hablar, desarrollan un mejor vocabulario así como mayor comprensión y creatividad verbal. Los hombres tienden a presentar más problemas escolares en torno a la lectura, la escritura, al lenguaje; asimismo, obedecen menos a sus padres desde temprana edad.

Tannen¹ (1990) dice que cada sexo usa distintas estrategias discursivas: las mujeres buscan la intimidad, la relación con los demás, y los hombres la independencia. Ellas se preocupan más por el otro que ellos, tratan de no herir, interpretan el discurso de los demás en forma solidaria y están dispuestas a escuchar opiniones, buscan el acuerdo. Los hombres en cambio parecen emplear más un discurso asimétrico, de jerarquía y órdenes. Tal parece que toda conversación es un reto para ellos, tratan casi siempre de fijar los roles lo más pronto posible, para ver quién es el adulto y quién el niño, quién manda y quién obedece. Ellas están a favor del consenso; ellos, de la imposición.

El comportamiento de los padres hacia el bebe se ve afectado por el sexo del infante, ya que la gama de expresiones faciales de la madre es más amplia con las hijas que con los hijos, lo cual puede explicar por qué aquellas son más expertas que estos en interpretar las expresiones emocionales y en la facilidad de ser más sociables².

Es entonces a partir de la primera infancia cuando empieza la conformación de las personalidades de niños y niñas.

Durante la pubertad se da un crecimiento repentino en las niñas, las cuales superan a los niños. Ellas comienzan a presentar el cambio de la pubertad a los nueve o diez años de edad, y alcanzan una madurez sexual alrededor de los trece o catorce años, mientras los niños tienen un proceso más lento.

¹Citado por Patricia Bedolla en *Estudios de género y feminismo 2*, Fontamara, México, 1993, p. 179.

² Papalia, Diane, op. cit., p. 174.

Las hormonas se hallan en estrecha relación con las emociones, específicamente con la agresión de los muchachos, y con la agresión y la depresión en las niñas. Algunos investigadores atribuyen el incremento de las emociones y temperamento de los comienzos de la adolescencia, a las hormonas, cabe recordarse que en los seres humanos las influencias sociales se combinan con las hormonales. Éstas pueden predisponer ciertos comportamientos de las personas, pero el ambiente da forma a esos comportamientos³.

El desarrollo de la personalidad (yoico) y el desarrollo intelectual se encuentran relacionados con el adolescente varón pero no con la mujer. Sólo en varones la motivación de logro se asocia con aprobación y con influencia de los demás. Las preocupaciones son distintas: a las mujeres les preocupan más los problemas interpersonales y sexuales; a los hombres, los problemas laborales. El temor al fracaso, el temor al éxito, la baja expectativa de logro, y la poca motivación al logro se asocia a personas femeninas, de acuerdo con lo que culturalmente se cree⁴.

Las mujeres adultas afrontan mejor el estrés de los conflictos familiares e interpersonales. A ellas se les han atribuido ciertas características: tierna, amorosa, sensitiva, comprensiva, compasiva, cálida, flexible, sumisa, leal. Además de reconocerla por la maternidad, sus roles principales son de madre y esposa. En cambio, al hombre se la ha asociado con el rol de productivo, de proveedor económico, confianza personal, éxito y agresividad⁵.

³ Ibid. p. 363.

⁴ María Raguz, *Construcciones sociales y psicológicas de mujer, hombre, femineidad, masculinidad y género en diversos grupos poblacionales*, Pontificia Universidad Católica de Perú, Perú, 1997, p. 44.

⁵ Ibid., p. 22.

“La amplia bibliografía de la Psicología del género sobre estudios de las llamadas ‘diferencias sexuales’ evidencia que más que el sexo biológico (genes, hormonas, constitución física) el mayor poder explicativo de las diferencias entre mujeres y hombres se encuentra en el género, en estereotipos y creencias, así como en autopercepciones de la propia masculinidad y femineidad tanto de mujeres como de hombres”⁶. “Las expectativas asociadas a los papeles sociales se transforman en diferencias reales según el sexo, a través de dos procesos básicos. Por un lado, la asignación de papeles entre los sexos orienta las motivaciones y el aprendizaje de habilidades diferenciales en una dirección estereotípicamente masculina o femenina, limitando la capacidad de mujeres y varones. Por otro lado, las expectativas tienen una influencia directa sobre el comportamiento y las disposiciones conductuales, que se basa en la conformidad de las personas que tienden a comportarse de modo consistente en esos papeles y con las consecuencias que esperan de su desempeño”⁷.

Las transformaciones socioculturales ponen de manifiesto que más allá de las funciones o papeles sociales específicos que varones y mujeres desempeñan, una cultura determinada adscribe a las personas cualidades y comportamientos en virtud meramente de su pertenencia a uno u otro sexo, y según la posición que ambos ocupan en la sociedad en su conjunto.

Las diferencias en el comportamiento de los hombres y mujeres son cuestiones de género, es decir, los individuos se comportan de manera distinta y tienen

⁶ Ibid. p. 36.

⁷ Juan Fernández, *Género y sociedad*, Ediciones Pirámide, España, 1998, p. 148.

habilidades y capacidades con base en el grado de masculinidad y feminidad que las caractericen, no tanto por cuestiones de sexo.

Dice Basow (1992) que “el género es construido por la gente, no por la biología, existe a nivel personal y a nivel cultural; la masculinidad y la feminidad son constructos sociales moldeados por la historia, la cultura y los procesos psicológicos”⁸.

El aspecto central de la primera infancia es el proceso de desarrollo progresivo de la identidad personal a través del rol de género. Este asunto será revisado en el siguiente apartado.

3.2 ROL E IDENTIDAD DE GÉNERO

Goffman (1959) opina que:

“El concepto de rol proviene del ámbito de la sociología y la psicología social, y se aplica en general para destacar las regularidades esperadas u observadas en la vida en sociedad, es decir, los elementos que son necesarios implicando un patrón de acción preestablecido por medio del cual las personas se inscriben en lo social”⁹.

Según la definición generalmente aceptada, el papel social se refiere a un comportamiento delimitado desde un punto de vista normativo o que responde a ciertas demandas sociales, asociadas a una posición dada en el sistema social” (Sarbin, 1968)¹⁰.

⁸ Citado por Raguz, María, op. cit., p. 35.

⁹ Citado por Fernández, Juan, op. cit., p. 145.

¹⁰ Ibid., p. 146.

La identidad femenina y la identidad masculina son identidades de rol genérico y de rol sexual biológico. Son construcciones sociales, aprendidas por el niño y la niña desde muy temprana edad¹¹. La identidad de género es un proceso por el cual pasan todos los individuos; tiene una fundamental importancia porque les permitirá a los individuos reconocerse como hombres o mujeres.

Los roles sexuales se refieren a los comportamientos que la sociedad espera que desempeñen mujeres y hombres, así como los patrones generales de comportamiento correctos¹². A partir de esto es como se establecen estereotipos de lo femenino y lo masculino que impiden un desarrollo integral de las personas. El rol es un papel desempeñado en determinada situación de acuerdo con ciertas características de las personas

El término roles o papeles de género se refiere a esas definiciones sociales o creencias acerca del modo en que varones y mujeres difieren en una sociedad dada, y que funcionan como mecanismos cognoscitivos por los cuales la diferenciación biológica se convierte en una diferenciación social, que delimita los contenidos de la feminidad y la masculinidad. A partir de dicha asimetría, las mujeres han enfrentado a lo largo de la historia muchas dificultades. Esto según la creencia de que los varones son superiores y de que las mujeres tienen capacidades más limitadas. La presencia femenina y masculina es muy desigual según los diferentes niveles, materias o áreas profesionales, y también de los puestos de responsabilidad.

¹¹ Raguz, María, op. cit., p. 24.

¹² Papalia, Diane, op. cit., p. 245.

La diferencia sexual se convirtió desde tiempos inmemoriales en una desigualdad social.

En las últimas décadas las mujeres han logrado avances significativos que les han permitido mejorar su situación en la sociedad. No obstante, aún es necesario conseguir mayores logros para poder alcanzar una verdadera igualdad de oportunidades y un mundo más equitativo entre mujeres y hombres. Algunos de los logros más significativos que ha alcanzado la mujer son: en el año de 1975 la ONU realiza en México la primera Conferencia Mundial sobre la mujer, evento en el que se declaró 1975 como Año Internacional de la mujer. En el año de 1979 La Asamblea General de la ONU aprueba la "Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer". En 1933 la Organización de Estados Americanos (OEA) establece la prohibición de discriminar por razón del sexo en materia de nacionalidad. En el año de 1948 en la Convención Interamericana sobre concesión de los Derechos Políticos a la Mujer se establece que no deberá negarse el derecho al voto y a ser electo para un cargo nacional por razones de sexo. En el año de 1993 en la Conferencia Mundial de Derechos Humanos se enfatiza la necesidad de divulgar los derechos humanos de la mujer. En el año de 1976 es creado el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) el cual se encarga de poner en ejecución proyectos que ayuden a la mujer a integrarse en los procesos de desarrollo.

Ya vimos cómo el rol y la identidad de género dan al individuo, el reconocimiento de que son hombres y mujeres, pero la manera en que se va dando este proceso la explican las siguientes teorías psicológicas.

3.2.1 TEORIA DEL APRENDIZAJE SOCIAL

Los psicólogos de la corriente del aprendizaje social explican la identificación de género, como una consecuencia derivada de la observación e imitación de modelos. Los modelos pueden ser los propios padres u otras personas, de hecho pueden ser hasta ellos mismos. Y adoptan características de alguno de ellos o toman ciertas características de todos los modelos.

La identidad de género según la Teoría del Aprendizaje Social dice que “la identificación es el resultado de observar e imitar modelos, la cual se refuerza con los comportamientos apropiados de género”. Según Jerome Kagan (1958, 1971) “cuatro procesos interrelacionados establecen y fortalecen la identificación, primero los niños desean ser como el modelo, segundo creen que son como el modelo, tercero los niños experimentan emociones iguales a las que siente su modelo y cuarto el niño actúa como el modelo”¹³.

Así a través de la identificación, los niños creen que tienen las mismas características del modelo, por lo que se sienten contentos y orgullosos cuando encuentran un modelo competente que los estimula.

¹³ Citado por Papalia, Diane, op. cit., p. 246.

3.2.2 TEORIA COGNITIVA

Mientras tanto la Teoría del Desarrollo Cognoscitivo dice que “una vez que el niño aprende que es varón o mujer, clasifica la información por género acerca de lo que hacen las mujeres y lo que hacen los varones y actúa en consecuencia”, según Kohlberg (1966)¹⁴.

Los niños no dependen del modelo de los adultos ni de los refuerzos o castigos de éstos para aprender el género, puesto que clasifican a los demás y se clasifican a sí mismos como masculinos o femeninos y a partir de ahí organizan su comportamiento según su género. La identidad de género empieza alrededor de los dos años de edad y a los tres saben a qué género pertenecen. No obstante la conservación de género es importante ya que ésta es la comprensión del niño de que su sexo siempre será el mismo.

Según Kohlberg¹⁵ (1966), las diferencias en la conducta de género siguen el establecimiento de la identidad del mismo. Cuando los niños adquieren conciencia de que siempre serán varones o mujeres, intentan adoptar los comportamientos apropiados para cada sexo.

3.2.3 TEORÍA DEL ESQUEMA DE GÉNERO

Su precursora fue Sandra Bem¹⁶ (1981). Esta autora aplicó la teoría de los esquemas a la comprensión del proceso de tipificación del género en su teoría del esquema de género.

¹⁴ Ibid. p. 248.

¹⁵ Idem.

¹⁶ Citada por Hyde, Janet, op. cit., p. 73.

Esquema en su teoría significa poseer un patrón fijo de comportamientos que utilizará el ser humano para enfrentar una situación específica.

Su propuesta consiste en que cada individuo tiene integrado en su estructura de conocimientos un esquema de género, un conjunto de asociaciones vinculadas al mismo, lo cual representa una predisposición fundamental para procesar la información sobre la base del género.

El esquema de género procesa la información nueva que llega, filtrándola e interpretándola, lo cual quiere decir que se va reestructurando ese esquema de género dependiendo de la información que se percibe alrededor del individuo: “por medio de las normas culturales, el niño organiza la información de lo que considera apropiado para el varón y la mujer y se comporta en consecuencia. El niño clasifica así porque la cultura le indica que el género es un esquema importante”¹⁷.

“Dice la autora Bem que la adquisición de papeles adecuados al género, es el resultado del aprendizaje gradual del niño, del contenido del esquema de género de la sociedad”¹⁸.

3.3 CONDICIONES LABORALES DE LA MUJER

La división del trabajo parte de la construcción de género determinó que las actividades de las mujeres se ligaran a su función biológica reproductiva, cuando prevalecía el interés fundamental de la conservación de la especie humana

¹⁷ Papalia, Diane, op. cit., p. 249.

¹⁸ Hyde, Janet, op. cit., p. 72.

(maternidad, alimentación, mantenimiento del núcleo familiar, etcétera), lo que ubicó a las mujeres en el espacio doméstico o privado (hacia el interior del hogar). Con el transcurrir del tiempo, estas actividades adquirieron como connotación el sinónimo de femeninas. En el caso de los varones, también debido a sus características biológicas de mayor masa muscular (fuerza física), determinó que sus actividades estuvieran ligadas a la de proveer el alimento indispensable para la supervivencia de la familia, esta actividad debía ser desarrollada hacia el exterior y requería del trato, acuerdo y convivencia continua con otros semejantes; así los varones se ubicaron en el ámbito público (fuera del contexto del hogar)¹⁹.

Una vez que la preocupación por la supervivencia de la especie humana ha sido superada, estos roles inflexibles han perdido su razón de ser. Prueba de ello es el gran número de mujeres que trabajan fuera del hogar; sin embargo, en las estructuras sociales y familiares continúa reproduciéndose a través de los patrones culturales que cada vez más alejados de la realidad, permanecen en el terreno de las aspiraciones de las personas.

La incorporación de las mujeres al ámbito público es una necesidad básicamente económica para el sostenimiento de los hogares. Hasta hace algunas décadas, el ingreso que pudieran aportar las mujeres al hogar se consideraba una ayuda; el empleo femenino era una actividad para desarrollar antes de que vinieran los hijos.

El empleo femenino está determinado por un mercado de trabajo que sigue respondiendo a patrones histórico-culturales tradicionales, como la división sexual

¹⁹ Fernández, Juan, op. cit., p. 148.

del trabajo, relacionados con los esquemas sociales de subordinación de género que operan en la vida de las mujeres.

Sin embargo, la presencia cada vez mayor de la población femenina en el mercado de trabajo no sólo responde a los procesos de modernización y reestructuración que han tenido lugar en la economía mexicana, sino que también constituye una expresión de su creciente nivel educativo y de la crisis económica que las ha obligado a desarrollar estrategias generadoras de ingreso, necesarias para el sostenimiento de las familias.

La escasa experiencia laboral y la baja capacitación para el trabajo, así como la baja escolaridad, determinan que los empleos a los que acceden sean los de menor poder de decisión y por ende, con menor remuneración económica. La necesidad de combinar las responsabilidades domésticas con las laborales promueve que las mujeres desarrollen estrategias de autoempleo en el mercado informal (vendedoras ambulantes, servidoras domésticas, comerciantes, etc.), que además son una extensión de las actividades que desarrollan en el hogar y para las cuales tienen capacitación.

Las diferencias de hombres y mujeres se convirtieron en temas de interés, e impulsaron el estudio de los roles sexuales. La investigación empezó a documentar la extensión y persistencia de una segregación según el sexo en el espacio laboral. Se observó que los trabajos son etiquetados en función del sexo y que reflejan la creencia de que ciertas ocupaciones requieren atributos característicos de uno u otro sexo, como por ejemplo los casos de las secretarías, recepcionistas, edecanes, meseras, etc., o bien representan, como en el caso de

las mujeres, una extensión del trabajo no pagado que habitualmente realizan en el espacio doméstico²⁰.

Lott²¹ (1985) menciona que la falta de oportunidades que tenían las mujeres, especialmente para alcanzar puestos de dirección, partía de la infravaloración (en muchos casos no consciente) que otras personas hacían de su trabajo, de tal manera que ante el mismo rendimiento de un varón o una mujer, el primero era valorado más positivamente.

Fernández comenta que en la incorporación de las mujeres al ámbito laboral, se ha hecho patente la persistencia de una segregación ocupacional. Tal segregación muestra que, en función del sexo, se asignan también papeles laborales²².

Tal es el caso que a diferencia del hombre existen pocas mujeres que ocupen puestos altos en una institución, hay muchos retos para aquellas que buscan funciones innovadoras y de alto nivel, hay una carga adicional psicológica, social e incluso económica si una mujer decide desempeñar una función que ha sido ocupada sólo por hombres.

Frecuentemente en nuestra sociedad, los hombres se han centrado en roles que enfatizan el poder, la competición y la autoridad, mientras las mujeres se han caracterizado tradicionalmente por roles que enfatizan las interacciones humanas y el apoyo social, y no tanto por los roles centrados en el poder o mando²³.

²⁰ Ibid., p. 152.

²¹ Citado por Fernández, Juan, Ibid., p. 208.

²² Ibid., p. 150.

²³ García, Rocío et al, Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso, 2006, Revista latinoamericana de psicología, vol.38, No.,2, págs. 245-247.

3.4 EL LIDERAZGO FEMENINO

Los patrones de comportamiento en cuanto a relaciones humanas han cambiado aceleradamente por la educación, la liberación de la mujer y las exigencias de un mundo moderno de eficacia y productividad. Empresas e instituciones tienen mucho que ver en este cambio. Hoy la mujer ha ocupado algunos puestos de dirección; la ventaja de la fuerza física del hombre es cada vez menos requerida; los derechos laborales cada vez ganan más terreno para uno y otro sexo²⁴.

El ingreso masivo y acelerado de las mujeres en distintos países de América Latina ha sido uno de los cambios más impactantes. Los datos de 19 países indican que en sólo tres décadas, de 1960 a 1990, el número de mujeres económicamente activas aumentó en 211%, así las mujeres constituyen el 40% de la población activa en el mundo, pero en la mayoría de los países ocupan sólo un pequeño porcentaje de los cargos de dirección (entre el 10 al 30%), cifra que se reduce al menos del 5%, si se consideran cargos de mayor responsabilidad²⁵.

Las profesoras de Andalucía-España, por ejemplo, llegaban a puestos de dirección porque ya tenían una dilatada experiencia profesional como un amplio tiempo de trabajo en el mismo centro y con anterioridad ya habían estado en puestos de jefatura de estudios o en la secretaría del centro, etc. Sostiene Padilla (2008) que este puesto de dirección escolar, no es una alternativa frecuente para las docentes jóvenes, con menos experiencia y con hijos en edades que demandan mayor atención, ya que el puesto de dirección afecta su vida personal y

²⁴ Casares, David, op. cit., p. 46.

²⁵ Heller, Lidia, La especificidad de los liderazgos femeninos: hacia un cambio en la cultura de las organizaciones, Noviembre, 2003, [En línea] Disponible: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=14844607&loginpage=Login.asp&site=ehost-live>, 13 de septiembre de 2008.

la académica en el sentido de la preparación e impartición de clases. Otro punto importante que determina el tipo de liderazgo es la zona demográfica donde se encuentra ubicado el lugar de trabajo ya que para las directoras de centros rurales es importante ejercer un liderazgo pedagógico y de coordinación, mientras que para las directoras de centros urbanos se inclinan más por ejercer control y por el prestigio social.

Es evidente que las profesoras de Andalucía fueron ascendidas porque, de alguna manera, los valores y la cultura de la propia universidad ya las había formado para llegar a ese puesto. Lo cual se comprueba con mayor intensidad en los casos en que se incorporaron a las compañías siendo muy jóvenes y permanecieron allí muchos años y ascendieron de cargo, fueron creciendo con la empresa. La empresa las fue acompañando no sólo en su crecimiento profesional sino también personal²⁶.

Otro punto con el que ha tenido que enfrentarse la mujer en España es el tema de las empresas estereotipadas. Detectaron que era menos probable para una candidata mujer conseguir el ascenso en una empresa que un candidato hombre, sobre todo cuando ésta trabaja en una empresa incongruente con su rol de género, las mujeres experimentan discriminación en puestos de trabajo denominados habitualmente por hombres porque los perciben como incongruentes con su rol de género. Si alguna mujer llegase a un puesto de liderazgo en una empresa masculina creyeron los investigados (hombres y mujeres estudiantes universitarios, trabajadores y adultos jubilados) que era porque tuvo suerte o porque fue una elección al azar, en tanto que, si era un hombre a ocupar ese

²⁶ Ibid.

puesto de liderazgo, las causas eran su la habilidad y capacidad para estar ahí, sólo si la empresa era considerada como masculina. Y si la empresa era femenina y una mujer u hombre ascendían a un puesto de liderazgo era porque tenían la capacidad de ocupar el puesto²⁷.

En la Universidad de la Sabana de España, también se encontró que el porcentaje de mujeres que habían ocupado puestos directivos de las diversas facultades es bastante minoritario. El mayor porcentaje de representación en este tipo de cargos recae en la figura masculina, aunque dependiendo de cada facultad el porcentaje femenino en los cargos directivos varía y tiende a ser más o menos significativo en función de los porcentajes correspondientes al resto de facultades de la Universidad; es decir, se encontró un mayor porcentaje de mujeres en puestos directivos con respecto a las épocas, pero aun así los hombres siguen en puestos directivos por encima de las mujeres²⁸.

Muñoz-Repiso²⁹ (2003) igualmente pone de manifiesto que en el contexto europeo alrededor del 75% del profesorado en enseñanza primaria son mujeres (llegando al 95% en el caso de infantil), pero tan sólo un 50% de ellas desempeñan puestos de dirección.

En Argentina la mayoría de las empresas no son propicias para promocionar mujeres, debido a cuestiones culturales y de machismo. La creencia de que las

²⁷ García, Rocío, op. cit.

²⁸ Lorenzo, Manuel et al, *El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005)*, 2007, *Gestión educativa*, vol.10, No.,2, p. 194.

²⁹ Padilla, Teresa, "Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres directoras de Andalucía", 2008, *Relieve*, Vol.14, No.1. 27 págs.

mujeres son menos productivas, faltan más y tienen problemas con los horarios, sigue persistiendo a la hora de promoverlas a cargos de decisión. Los obstáculos más frecuentes que deben enfrentar en sus lugares de trabajo: las actitudes y los prejuicios de sus superiores y colegas hombres, y además la persistencia de estereotipos negativos sobre las habilidades de las mujeres en cargos de máxima responsabilidad³⁰.

Aunque en la actualidad las mujeres tienen acceso a mejores trabajos, una gran proporción todavía está condenada a ejecutar trabajo de segunda, es decir, difícilmente hay mujeres en puestos directivos, no las ascienden de puesto tan rápidamente como un hombre, ya que como, se mencionaba, al varón se le atribuyen más las características de mando y liderazgo³¹. Tal es el caso de muchas mujeres que han vivido dificultades laborales para llegar a puestos de dirección por cuestiones de género.

Cada vez, la mujer y las minorías asumirán roles de liderazgo en todos los sectores de la sociedad: negocios, educación, salud, medios, gobierno, artes, deportes y el sector de servicios. La mujer ha contribuido mucho a ampliar la definición del nuevo liderazgo³².

En México por ejemplo, donde hay pocas investigaciones relacionadas al tema, sólo se encontraron exploraciones en dos ámbitos; uno de ellos, es el ámbito público donde los liderazgos femeninos son aún reducidos en los tres niveles de

³⁰ Heller, Lidia, op cit.

³¹ Fernández, Juan, op. cit., p. 161.

³² McFarland, Lynne, op. cit., p. 261.

gobierno; en el ámbito local, donde se pensaría que ellas tendrían una mayor presencia, los resultados no son nada alentadores: en el 2000 las mujeres ocupaban sólo 3.5 por ciento de las 2,427 presidencias municipales, lo cual pone de manifiesto la falta de representación equitativa. Está claro que la política real ha hecho a un lado y la sigue haciendo. La posición de las mujeres, aún cuando el 17 de octubre de 1953 se logró obtener el derecho político en relación al voto federal para las mujeres en México³³.

El otro ámbito donde también se muestra la poca presencia de mujeres en niveles directivos de México es en las telecomunicaciones porque, a pesar de lo alto del empleo de mujeres en ésta industria, es escaso y relativo su avance en posiciones de toma de decisiones donde las noticias se definen, se formulan y se distribuyen³⁴.

El liderazgo femenino es importante en la medida en que haya más mujeres que ingresen en empresas y en política. La tendencia de las empresas se orienta hacia estructuras más participativas y democráticas, dejando de lado las rígidas y jerárquicas. Es gratificante saber que las mujeres tienden a utilizar precisamente los estilos que representan las nuevas tendencias de las organizaciones³⁵.

Hay algunas características del liderazgo que están determinadas por la edad de la líder como lo mostró un estudio realizado a dos grupos de mujeres ejecutivas de nacionalidad Argentina. El primer grupo de mujeres tenían edad entre 28 y 35 años de edad y el segundo grupo de edad entre 40 y 55 años de edad, en ambos

³³ Alcocer, Marisol, Mujeres y voto, Noviembre 2008, [En línea] Disponible: http://vozvoto.com.mx/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=232&Itemid=57, 14 de septiembre de 2008.

³⁴ Álvarez, Pilar, Mujeres en los medios, Abril 2005, [En línea] Disponible: <http://www.etcetera.com.mx/pag46ne54.asp>, 14 de septiembre de 2008.

³⁵ Hyde, Janet, op. cit., p. 105.

grupos encontraron que se preocupan por conocer bien la organización donde actúan, asumen riesgos, enfrentan los desafíos y aprovechan las oportunidades que se les presentan, saben armar equipos de trabajo, son capaces de entender lo que les pasa a sus colaboradores, pueden ponerse en el lugar del otro, generan confianza, tienen deseos constantes de superación, identifican con claridad objetivos personales y organizacionales, se concentran en las soluciones y no en los problemas; sin embargo, también se encontraron algunas diferencias entre estos grupos de mujeres, las jóvenes se muestran más ambiciosas, agresivas, flexibles, adaptables, buscan constantemente nuevas oportunidades, son adaptables a los continuos cambios que puedan surgir, son más visibles dentro de las organizaciones donde actúan, y son menos pacientes.³⁶

No puede establecerse con precisión que exista un estilo de liderazgo típicamente femenino, sin embargo hay ciertos denominadores comunes en lo relacionado con el estilo de conducción que la mayoría de las mujeres destacan: tienen respeto por el otro, escuchan y se ponen en el lugar del otro, tratan de promover y estimular a la gente que trabaja con ellas, tienen visión del mañana y sus aspectos negativos son: que se les dificulta poner límites, son permisivas, soportan poco los errores, les cuesta delegar porque abruman a los demás y son impulsivas ya que no miden el impacto que pueda tener en las demás tal reacción³⁷.

El liderazgo femenino pretende crear e impulsar transformaciones sociales positivas en relación a los conflictos sociales generados por la diferencia sexual y

³⁶ Heller, Lidia, op. cit.

³⁷ Idem.

el género, tales como el empezar a cambiar la cultura patriarcal que prevalece en nuestro país y darle oportunidad a las mujeres a que cada vez sea mayor el número que esté ocupando niveles directivos, puesto que han demostrado tener las habilidades para hacerlo.

El liderazgo debe equilibrarse con hombres y mujeres, para que así puedan abrirse las oportunidades de que ambos se enseñen e intercambien con otros, y de que descubran un terreno en común, para que ya no se siga dando esa marcada diferenciación de géneros en el ámbito laboral, específicamente en el manejo de grupos³⁸.

Para Padilla (2008), las mujeres líderes desarrollan un estilo de liderazgo que concede más importancia a la colaboración y a la pedagogía, orientado hacia las personas, las necesidades individuales y los procesos, más creativo, comunicativo y abierto, y que promueve la potenciación profesional y el compromiso colectivo de los miembros de la organización. El acceso a la gestión por parte de las mujeres se encuentra vinculado a la satisfacción personal y al desarrollo de un proyecto de grupo.

Así podemos concluir que las principales características femeninas en el liderazgo son:

Comunicación: La líder que adopta y asume su lado femenino se comunicará de modo diferente preguntará, escuchará con empatía, compartirá perspectivas y estimulará las ideas.

Equilibrio: La mujer ha traído un sentido de equilibrio al trabajo y a la sociedad. La mujer integra el crecimiento y el éxito de la persona con los de la organización. El

³⁸ McFarland, Lynne et al., op.cit., p. 240.

pensamiento lineal, del lado izquierdo del cerebro, es sustituido por un proceso integrado de todo el cerebro. La perspectiva femenina equilibrará el proceso con los resultados y tomará en consideración el futuro a largo plazo.

Toma de decisiones: Tendrá el poder y lo compartirá así el liderazgo se distribuirá por toda la organización. Facilitará y orientará los objetivos que estarán relacionados con valores de servicio y excelencia.

Visión amplia: La orientación femenina desempeña un papel, posee una visión amplia que abarca la familia universal y que entiende al planeta como un sistema único³⁹.

Una persona líder es capaz de atraer a sus seguidoras, vertebrarlas, tomar decisiones en su nombre o en su beneficio, actuando de tal manera que no sólo impulse la realización de la tarea, sino que logre la cooperación y seguimientos de sus compañeras.

Por eso cuando una persona logra que las integrantes de un grupo se identifiquen y trabajen unidas, con lealtad entre ellas y dispuestas a actuar con unidad y dirección, está ejerciendo un liderazgo. Ser capaz de canalizar las energías positivas de las personas integrantes del grupo en una misma dirección y manejar adecuadamente los conflictos es cohesionar la acción grupal para el mejor desempeño de la tarea.

En las mujeres existe una deliberada planificación de carreras y para la mayoría es importante arribar a posiciones de poder, contar con personal a cargo y tomar

³⁹ Ibid., p. 262-263.

decisiones, tienen mayor tendencia al trabajo en equipo, utilizan la intuición, la creatividad y el manejo de las relaciones interpersonales.

El techo de cristal que históricamente ha sido obstáculo para el avance de las mujeres en el lugar de trabajo, muestra algunas grietas, un cambio gradual, validado por cifras que aportan los principales estudios realizados sobre el tema y que han sido mencionados en este apartado.

No alcanzan para garantizar la igualdad de oportunidades, todavía persisten en la mayoría de las sociedades pautas culturales muy fuertes que llevan a afirmar que el techo de cristal existe, por ahora sólo sufre algunas quebraduras.

Así entonces la sociedad debe propiciar la disminución de las cargas familiares que limitan el ejercicio eficaz del liderazgo femenino y elevar la capacitación de las mujeres mediante cursos gerenciales ya que, si no, ella debe esmerarse y preocuparse enfáticamente por proyectar confiabilidad, seguridad y trabajar en técnicas para ser aceptada dentro de los grupos de poder masculinos⁴⁰.

Resultaría interesante plantear en qué medida el desarrollo de liderazgos femeninos conquista la vida de las organizaciones, porque pueden comenzar a modificar la cultura patriarcal que todavía persiste en la mayoría de las instituciones, entender los distintos planos donde se mueven los mitos y prejuicios. El aprendizaje organizacional brinda la oportunidad de un aprendizaje colectivo que implica, en primer lugar, desaprender viejas prácticas desde un cambio de actitudes.

⁴⁰ Gandol, Isabel et al, Sobre el liderazgo femenino y el enfoque de género en la construcción, Agosto 2005, [En línea] Disponible: <http://revistas.mes.edu.cu:9900/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Folletos-Gerenciales/2005/8/48805083.pdf>, 11 de septiembre de 2008.

Capítulo 4

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Diferentes investigadores han tenido la inquietud por comprender las actitudes y el papel que éstas desempeñan en la conducta organizacional. Y aunque es difícil cuantificar y captar al mismo tiempo la dinámica de las actitudes de un grupo, se han desarrollado varios instrumentos, algunos de ellos son las entrevistas, encuestas, cuestionarios y escalas. El instrumento a utilizar en esta investigación es la ***Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo***¹ del Dr. Rodolfo Gutiérrez.

En este apartado se definirá en primera instancia qué son las actitudes, considerando que justamente el instrumento está enfocado a su medición, asimismo se hablará de los antecedentes y la forma de elaboración de la Escala; se mencionarán los factores que evalúa, dando a su vez las definiciones que el autor dio a estos. También se indicarán las opciones de respuesta que tiene el individuo para contestar dicha escala.

¹ Las posteriores citas del siguiente apartado están tomadas del texto de Rodolfo Gutiérrez, *Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo*.

4.1. LAS ACTITUDES

Las actitudes del hombre se desarrollan a la medida que él se desarrolla, pero siempre en dependencia con su prójimo, ya que nuestras vidas están en interacción con las de los demás; aunque estas no se asemejan del todo a las de nuestras familias, amigos, etc.; así entonces se producen ciertas desviaciones dentro de las características de nuestra cultura. Para poder predecir y controlar las conductas debemos saber cómo se desarrollan las actitudes.

Aunque la influencia de los grupos tiende a producir la uniformidad de las actitudes de los miembros del grupo, existe una cierta diferencia entre los individuos debido a sus diferencias de personalidad. El individuo tiende a aceptar como propias aquellas actitudes que se integran con su personalidad.

A continuación se mencionan algunas definiciones importantes, de algunos autores que estudiaron las actitudes:

Para Woodman, (1999), son: "...tendencias relativamente duraderas de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos, las cuales pueden ser negativas o positivas; las actitudes reflejan los antecedentes y las diversas experiencias del individuo"².

Mientras para Hodgetts (1989) significan "el segundo componente importante de la conducta individual, son lo que una persona siente de otras, o de los sentimientos

² Richard Woodman, *Comportamiento organizacional*, 8ª edición, Internacional Thomson Editores, México, 1999, p. 50.

que guarda hacia la gente, los objetos, los sucesos o las actividades y se aprenden a lo largo de un tiempo dado”³.

Y para Hernández (1989) las actitudes hacen referencia a una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante algo, éstas son relacionadas con el comportamiento sostenido en torno a los objetos a que hacen referencia, las actitudes son solo un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí⁴.

Las actitudes son multidimensionales ya que varios factores operan de manera simultánea, estas son importantes para comprender la conducta organizacional por lo que es necesario conocer los elementos que integran las actitudes.

Elementos afectivos, se refiere a la parte emocional del individuo, es decir a los sentimientos que despierta el objeto de la actitud.

Elementos cognoscitivos, se refiere a las creencias que tiene una persona hacia el objeto o el suceso; dichas creencias se desarrollan a través del pensamiento, el conocimiento, la observación y la interrelación lógica entre ellas. Así para el individuo, tales creencias aprendidas por medio del aprendizaje son para él ciertas.

Y *elementos conativos o del comportamiento*, consiste en manifestar a través de conductas las actitudes hacia el objeto, es decir hay una predisposición a actuar de acuerdo a una evaluación favorable o desfavorable de algo.

³ Richard Hodgetts, *Comportamiento en las organizaciones*, 2ª edición, Mc Graw-Hill, México, 1989, p. 60.

⁴ Roberto Hernández, *Metodología de la investigación*, 2ª edición, Mc Graw-Hill, México, 1989, p. 255.

Dichos componentes no funcionan o existen por separado, una actitud representa la interacción de los sentimientos, la cognición y las tendencias de comportamiento en relación con algo, hacia una persona un acontecimiento o una idea.

4.2. ANTECEDENTES Y FACTORES EVALUADOS POR LA ESCALA ACTITUDINAL DE LIDERAZGO

La *Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo* tiene como marco de referencia los estudios realizados por Lewin, Lippit y White (1939), mencionados en el capítulo uno, y la escala “Directores S.P.-82” de la UNAM, la cual fue elaborada para conocer el ejercicio de dirección del directivo mexicano, en instituciones de la Administración Pública Central.

En esta escala se distinguen así cuatro tipos básicos de liderazgo:

Liderazgo autocrático: “estilo de dirección que caracteriza al líder por la toma decisiones personalmente, determina las actividades y las técnicas a seguir, asigna las tareas a realizar por cada uno de los subordinados, decide la composición de los grupos de trabajo, hace apreciaciones de tipo personal y no participa en las actividades del grupo”.

Liderazgo democrático: “estilo de dirección representado por las decisiones tomadas conjuntamente, por jefes y subordinados, la determinación de las actividades y técnicas la realizan los subordinados de acuerdo con los objetivos generales trazados por el jefe, quién también indica alternativas a seguir, la división del trabajo es espontánea, los grupos se componen de acuerdo a la libre elección de cada uno de los participantes, las apreciaciones del director son de

tipo objetivo, el jefe participa junto con sus subordinados en las actividades a realizar”.

Liderazgo laissez-faire: “estilo de dirección que se caracteriza por la indeterminada toma de decisiones y la participación mínima por parte del líder en la asignación de políticas, procedimientos, tareas, en la composición y división de los grupos de trabajo, y en la elección de técnicas. Por lo cual el grupo puede llegar a finalidades incongruentes que pueden generar un caos. El jefe no ayuda excepto a demanda expresa de los subordinados y tampoco proporciona retroalimentación acerca del trabajo realizado por sus subordinados. El liderazgo Laissez-faire es menos organizado, menos eficiente y definitivamente menos satisfactorio, se realiza menos trabajo y sin calidad”.

Liderazgo autocrático-democrático: es el líder que tiende a parecerse al democrático, pero no puede lograrlo. Trata de convencer, es experto en el empleo de procedimientos para dar al grupo la ilusión de cierta autonomía de decisión y acción.

Por otro lado, Gutiérrez, autor de esta escala, incluye también otros procesos organizacionales que se dan dentro del grupo de trabajo:

Comunicación: “es el intercambio de la información oral o escrita con objeto de cumplir los fines organizacionales”.

Satisfacción: “sentimiento de agrado con las actividades que desempeña un subordinado”.

Sentimiento de pertenencia: “grado de involucración emocional e identificación del subordinado con las políticas de la institución donde trabaja”.

Estos últimos tres factores son los que se miden en esta investigación.

4.3. DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA ACTITUDINAL DE ESTILOS DE LIDERAZGO

La escala comprende las dimensiones psicológica, sociológica y administrativa, está compuesta por seis sub-escalas que consideran los estilos de liderazgo: autocrático, democrático, laissez-faire y autocrático- democrático; así como los procesos organizacionales de satisfacción- pertenencia y comunicación.

La Escala Actitudinal de Liderazgo consta de dos partes:

1.- Escala de Actitud tipo Likert, comprendida por 43 reactivos los cuales ofrecen cinco opciones de respuesta:

- T.A Totalmente de acuerdo
- A. Acuerdo
- I. Indeciso
- D. Desacuerdo
- T.D. Totalmente en desacuerdo

Para los reactivos positivos la calificación más alta (5) se otorga a la opción de respuesta *totalmente de acuerdo* y la calificación más baja (1) se otorga a la opción de respuesta *totalmente en desacuerdo*.

2.- Escala evaluativa y referencial, tipo diferencial semántico, contiene 32 pares de adjetivos bipolares de 7 puntos, considera tres subescalas “yo como director soy”, “yo como funcionario” y “el director es”. Donde la respuesta más favorable se califica con 7 y la respuesta menos favorable se califica con 1.

La presente escala fue validada a través de la técnica de jueces obteniendo un alfa de Cronbach de .912; y un valor de consistencia interna de .83

El instrumento que se empleó ha sido utilizado en varias investigaciones importantes de estilos directivos en sistemas organizacionales, como la UNAM, UAP, UAQ, UAEM, y UAM, y en algunas instituciones de la iniciativa privada.

Capítulo 5
METODOLOGÍA

5.1. METODO

En la presente investigación se empleó un método de estudio descriptivo, ya que se buscó conocer la diferencia entre dos grupos, sin manipular ninguna variable¹.

Para llevar a cabo esta investigación se establecieron los siguientes parámetros

5.2. OBJETIVOS

- Conocer si hay diferencia en el sentido de pertenencia y satisfacción en el trabajo entre dos grupos de operarias, que difieren con respecto al sexo de su supervisor.
- Conocer si hay diferencia en la comunicación en el área de trabajo, entre dos grupos de operarias que difieren con respecto al sexo de su supervisor.

5.3. HIPÓTESIS

Hipótesis de trabajo:

H₁: existen diferencias entre grupos de operarias para la escala de sentido de pertenencia laboral y la satisfacción en el empleo, con respecto al sexo del supervisor.

H₂: existen diferencias entre grupos de operarias para la escala de comunicación en el área de trabajo, con respecto al sexo del supervisor.

¹ Hernández, Roberto, op. cit., p. 60.

Hipótesis nulas:

H₀₁: No existen diferencias entre grupos de operarias para la escala de sentido de pertenencia laboral y la satisfacción en el empleo, con respecto al sexo del supervisor.

H₀₂: No existen diferencias entre grupos de operarias para la escala de comunicación en el área de trabajo, con respecto al sexo del supervisor.

5.4. VARIABLES

Variable independiente: sexo de los supervisores

Variables dependientes:

1.Comunicación: es el intercambio de la información oral o escrita con objeto de cumplir los fines organizacionales.

2.Satisfacción en el empleo: sentimiento de agrado con las actividades que desempeña un subordinado.

3.Sentimiento de pertenencia: grado de involucración emocional e identificación del subordinado con las políticas de la institución donde trabaja².

Dichas variables serán medidas a través de la Escala Actitudinal de Estilos de liderazgo para nivel operativo, instrumento citado en el capítulo anterior.

5.5. POBLACIÓN

La población se tomó de dos plantas maquiladoras de ropa infantil (Ideas y Conceptos S.A de C.V y Tec nibaby S.A de C.V) pertenecientes al Grupo Industrial

² Gutiérrez, Rodolfo, op. cit.

Creysi, el cual es de carácter privado, giro industrial manufacturero, tiene propósitos netamente económicos y es de tamaño mediana.

Los criterios de inclusión para las operarias son, sexo femenino, edad entre 18 y 59 años, estado civil indistinto, y que ocupe un puesto operativo de costurera o manual.

La población total a la que se le repartieron la *Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo* para Nivel Operativo fue de 333, de los cuales solo regresaron 305, y de éstos se eliminaron los que no habían contestado completamente. Así se conformaron dos grupos, el uno, compuesto por 104 subordinadas que están a cargo de supervisoras, y el grupo dos, compuesto por 99 subordinadas que están a cargo de supervisores.

5.6. INSTRUMENTO

Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo para Nivel Operativo³, que se utilizó para medir la variable dependiente; dicha escala fue descrita en el capítulo cuatro.

5.7. PROCEDIMIENTO

Se entregó al departamento de Recursos Humanos, Gerencia y Sindicato un escrito en el cual se expuso el contenido, finalidad y beneficios de la aplicación del proyecto de investigación para su empresa. Se permitió el acceso a la planta una vez realizado dicho trámite y solicitando la gerencia que no se les quitara tiempo de trabajo.

³ Ibid.

Cabe mencionar que la disposición de la empresa para desarrollar el proyecto de tesis fue porque estuve laborando algunos meses en el Departamento de Recursos Humanos.

Después se solicitó la autorización del Doctor Rodolfo Gutiérrez (autor de la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo), a través de un escrito, para utilizar su Escala Actitudinal.

Fue entonces como se pasó a la aplicación de la *Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo para Nivel Operativo*. Se repartió el instrumento en las mesas de trabajo de las operarias, se les decía que se llevarían a su casa el cuestionario y contestarían todas las preguntas, de acuerdo a como ellas fueran en su línea de producción sin perder en cuenta su relación laboral con su supervisor o supervisora; se les insistía, no haber represalias por sus respuestas, que la información era totalmente confidencial y se utilizaría solo para contribuir a un proyecto de tesis, el cual evaluaba la relación de los supervisores con sus operarias en su ambiente laboral. Todo esto fue en un solo día.

Al día siguiente se recolectaron los cuestionarios en el lugar de trabajo de cada operaria, verificando así, tuvieran sus datos de edad, sexo, estado civil, puesto, estudios y sobre todo a cargo de que supervisor (a) estaba.

Después se revisó cada cuestionario para seleccionar los que habían sido contestados completamente y que servirían para los objetivos de la investigación.

Las escalas contestadas completamente fueron vaciadas en una base de datos del programa SPSS para Windows versión 13, para pasar al análisis estadístico.

5.8. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Los datos obtenidos de los cuestionarios *Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo* fueron analizados de la siguiente manera, para confirmar o rechazar las hipótesis de trabajo planteadas al inicio de esta investigación.

1. Análisis de frecuencias para ver la distribución de la población en cuanto a la edad para cada grupo.
2. Análisis de frecuencias para ver la distribución de la población en referencia al nivel jerárquico para cada grupo.
3. Análisis de frecuencias para ver la distribución de la población en cuanto a sexo para cada grupo
4. Análisis de frecuencias para ver la distribución de los grupos que componen la población.
5. Análisis de proporciones para la escala de satisfacción/pertenencia, se obtienen con la suma de las evaluaciones de cada operaria en sus respectivos reactivos. De la suma se clasifican como mejor evaluados a los puntajes mayores a treinta puntos, asignando el valor de uno, y a las operarias que la suma es menor a treinta se les asignara el valor de cero, de esta forma obtendremos la proporción de operarias con mayor puntaje. Luego se hará la sumatoria de operarias por reactivo y se dividirá entre el total del grupo, así se obtendrá la proporción por reactivo, para esta escala.
6. Análisis de proporciones para la escala de comunicación, se obtienen con la suma de las evaluaciones de cada operaria en sus respectivos reactivos. De la suma se clasifican como mejor evaluados a los puntajes mayores a treinta puntos, asignando el valor de uno, y a las operarias que la suma es

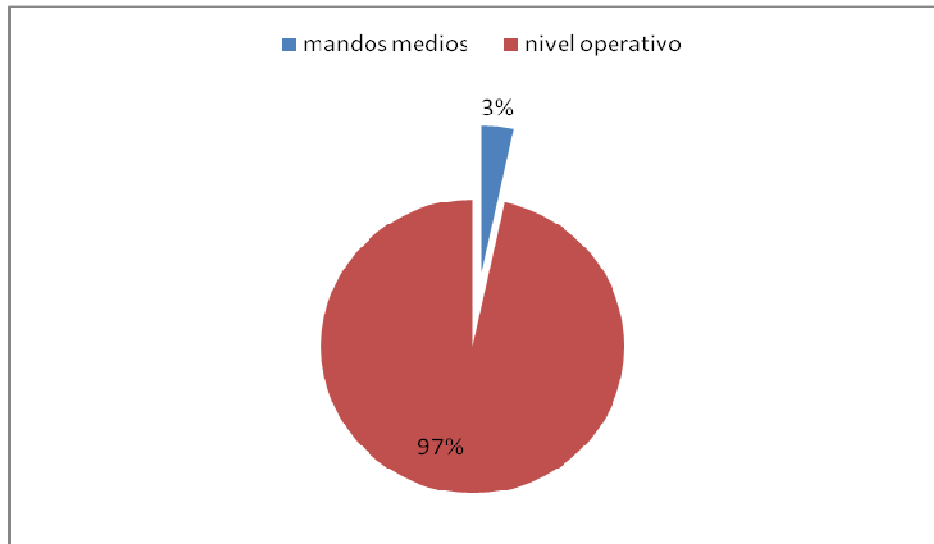
menor a treinta se les asignara el valor de cero, de esta forma obtendremos la proporción de operarias con mayor puntaje. Luego se hará la sumatoria de operarias por reactivo y se dividirá entre el total del grupo, así se obtendrá la proporción por reactivo, para esta escala.

7. Prueba de proporciones (Estadístico t- student) para conocer si existen diferencias significativas entre grupos para la escala de satisfacción/pertenencia.
8. Prueba de proporciones (Estadístico t- student) para conocer si existen diferencias significativas entre grupos para la escala de comunicación.

Capítulo 6
RESULTADOS

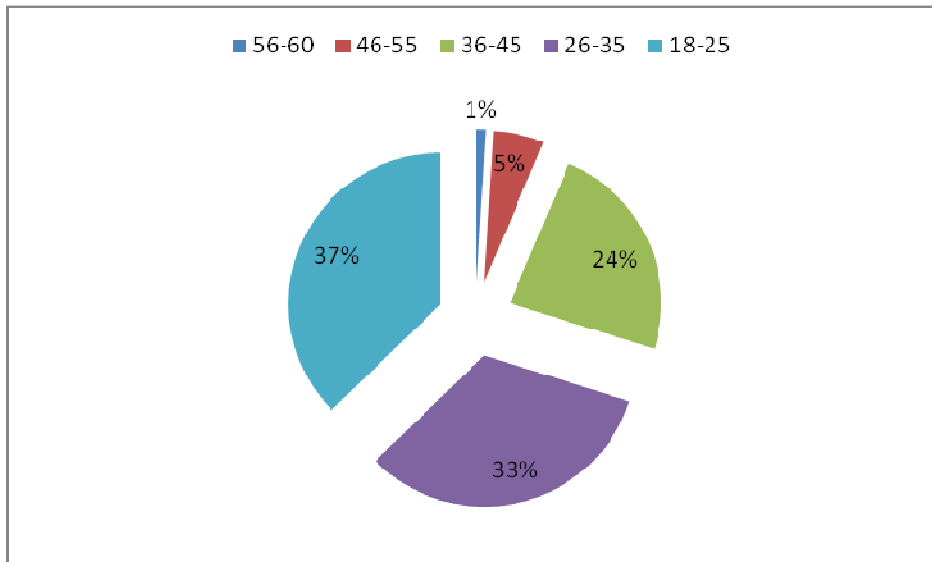
En el presente capítulo se presentarán los resultados de esta investigación, primero se mostrarán gráficamente las características de la población evaluada, como son su nivel jerárquico, rangos de edad, sexo y finalmente la representación de los dos grupos de operarias. Luego se mostrarán las gráficas donde observamos la diferencia entre ambos grupos de operarias, de acuerdo a sus reactivos, respecto a las escalas de satisfacción/pertenencia y comunicación. Finalmente se presentarán los resultados de los cálculos estadísticos de proporciones los cuales también muestran el rechazo de las hipótesis nulas, al igual que las gráficas mencionadas de los reactivos.

DISTRIBUCIÓN DE DATOS POR NIVEL JERARQUICO (Grafica1)



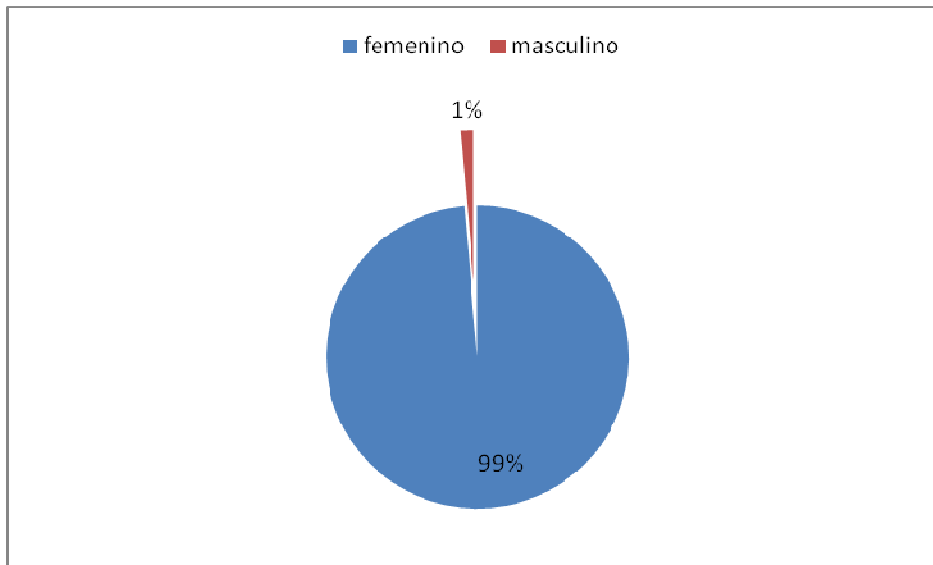
Esta grafica muestra que prevalece el nivel jerárquico de subordinados (97%) sobre el nivel jerárquico de mandos medios (3%) en cuanto a población se refiere.

DISTRIBUCIÓN DE LOS DATOS POR RANGO DE EDAD (Grafica 2)



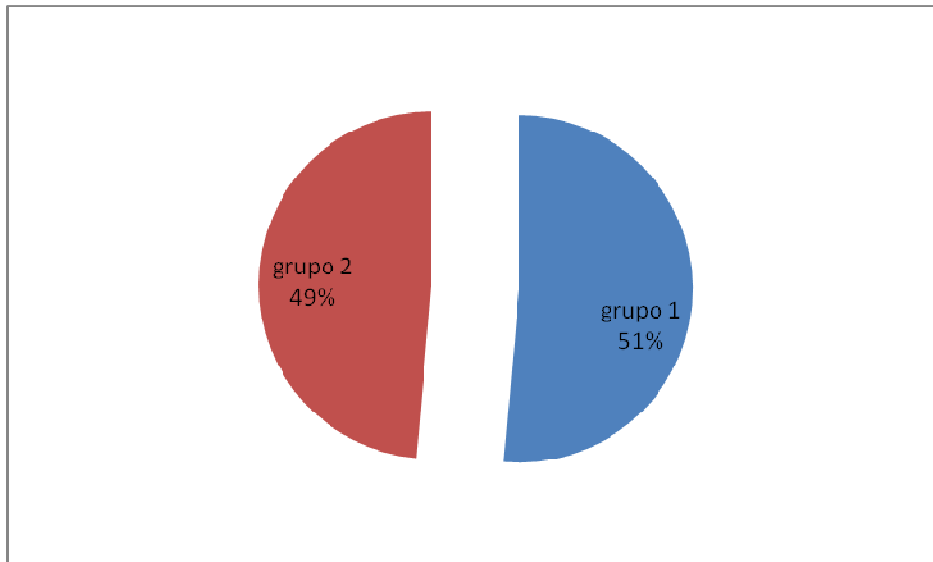
Se puede observar que las edades predominantes fluctúan entre 18 – 25 años de edad (37%), 26 – 35 años de edad (33%), y 36 – 45 años de edad (24%) y las menos frecuentes oscilan entre 46 – 55 años de edad (5%) y 56 – 60 años de edad (1%). La población trabajadora de esta empresa son adultos jóvenes y adultos.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACION DE OPERARIOS POR SEXO (Grafica3)



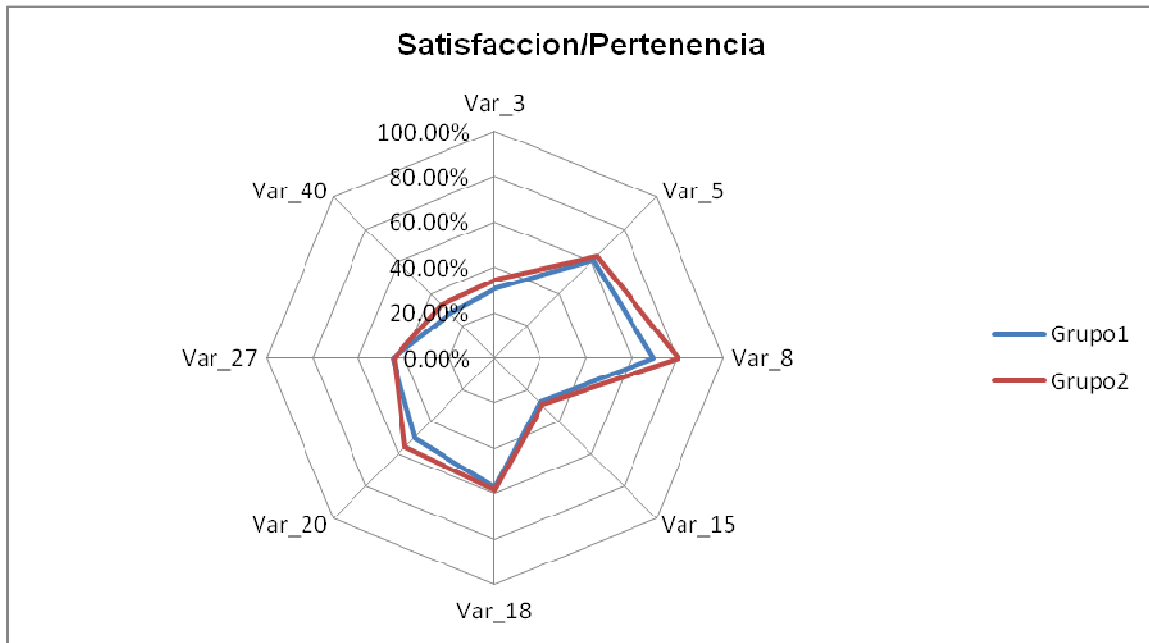
Observamos que la población predominante en esta empresa textil manufacturera, es la femenina con un porcentaje del 99 %, mientras que la población masculina es tan solo de 1%. Esto es por el tipo de actividades desarrolladas como es la costura y el deshilado.

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR GRUPOS (Grafica 4)



Aquí podemos ver como se distribuyen los grupos evaluados, el uno compuesto por operarias a cargo de supervisoras representa el 51%, y el dos conformado también por operarias pero bajo supervisión de supervisores representa el 49%.

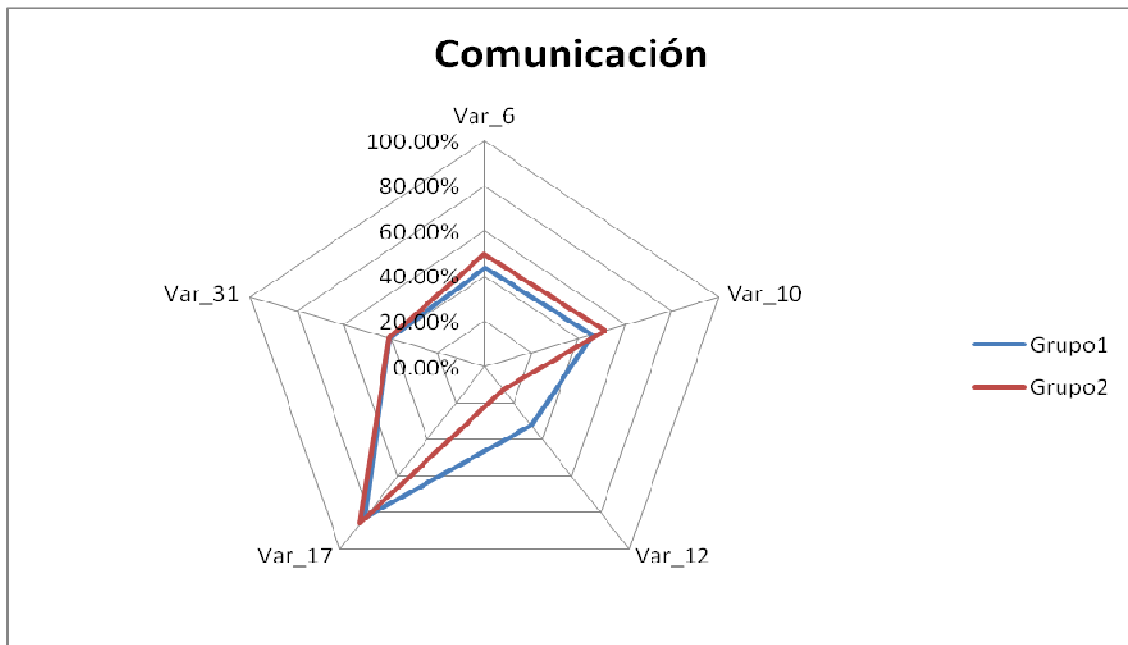
DISTRIBUCIÓN DE LA ESCALA DE SATISFACCION/PERTENENCIA (Grafica 5)



Proporciones de evaluaciones 4 y 5

Aquí observamos como se distribuyen los reactivos de la escala de satisfaccion en el trabajo y sentido de pertenencia hacia al trabajo, los reactivos representativos en esta escala son el 8, 20 y 40, porque marcan la diferencia entre grupos. evaluan si la operaria se siente identificada con la empresa y si ella sabe que de los logros de su area depende el crecimiento de la empresa.

DISTRIBUCIÓN DE LA ESCALA DE COMUNICACION (Grafica 6)



Proporciones de evaluaciones 4 y 5

Esta grafica muestra como se distribuyen los reactivos que componen la escala de comunicación en el area de trabajo, de los cuales son representativos el 6, 10, y 12, ya que marcan la diferencia entre ambos grupos, evaluan si la comunicación es dinamica, es decir si se les informa el quehacer de las actividades y si son tomadas en cuenta las opiniones para la toma de decisiones de su area de tabajo.

RESULTADOS DE LA PRUEBA DE PROPORCION PARA LA ESCALA DE SATISFACCION EN EL TRABAJO Y SENTIDO DE PERTENENCIA

Proporción	grupo 1	grupo2	total gral.
0	0.85714286	0.76767677	0.81372549
1	0.14285714	0.23232323	0.18627451
total gral.	100%	100%	100%
n1	105		
n2	99		
P1	0.14285714		12.8571429
Q1	0.85714286		
P2	0.23232323		17.6565657
Q2	0.76767677		
			30.5137085
S =		0.38866176	202
ESTADISTICO DE PRUEBA t			
t =	0.08946609		
	0.38866176	0.14008861	0.05444709
t =	1.64317495		

Se rechaza Ho con un nivel de confianza del 90%

En esta tabla se muestra como con el análisis estadístico de prueba, marca una diferencia entre los grupos, respecto a la escala de satisfacción en el empleo y sentimiento de pertenencia; el grupo uno tuvo 0.14 y el grupo dos tuvo 0.2. En cuanto al valor de t es superior en un nivel de confianza de .010 por lo que se acepta la hipótesis de investigación.

RESULTADOS DE LA PRUEBA DE PROPORCION PARA LA ESCALA DE COMUNICACIÓN

Proporción	grupo 1	grupo2	total gal.
0	0.7047619	0.74747475	0.7254902
1	0.2952381	0.25252525	0.2745098
total gal.	100%	100%	100%
n1	105		
n2	99		
P1	0.2952381		21.847619
Q1	0.7047619		
P2	0.25252525		18.6868687
Q2	0.74747475		
			40.5344877
S =		0.44795734	202
ESTADISTICO DE PRUEBA t			
t =	0.04271284		
	0.44795734	0.14008861	0.06275372
t =	0.68064237		

Se rechaza Ho con un nivel de confianza del 90%

Esta tabla muestra en el análisis estadístico de prueba una diferencia entre los grupos, respecto a la escala de comunicación; el grupo uno tuvo 0.29 y el grupo dos tuvo 0.25. En cuanto al valor de t es superior en un nivel de confianza de .010 por lo que se acepta la hipótesis de investigación.

Capítulo 7

CONCLUSIONES

A partir de los resultados mencionados en el capítulo anterior se encontró, a través del estadístico de prueba de proporciones (tabla 1 y 2), que existen diferencias significativas en las escalas de satisfacción/pertenencia y comunicación, entre ambos grupos, es decir que las operarias se comportan de una forma diferente dependiendo de si están a cargo de un supervisor o una supervisora.

El análisis de proporciones (gráfica 5) mostró también, los reactivos que establecen la diferencia entre grupos de operarias en la escala de sentido de pertenencia laboral/satisfacción en el empleo, así como en la escala de comunicación (gráfica 6) con respecto al sexo del supervisor.

A continuación se hará el análisis de los reactivos que dan la diferencia en la escala satisfacción/pertenencia. El grupo totalmente de acuerdo en que los logros de su área de trabajo son imprescindibles para la buena marcha de la empresa, fue el grupo de operarias a cargo de supervisor, con respecto al grupo de operarias a cargo de supervisora, es decir el supervisor ha contribuido a esta identificación de las operarias con la empresa a través del reconocimiento y valoración de ellas y su trabajo, les hace saber constantemente que son importantes para la empresa, y para el avance de la misma, esto de acuerdo al reactivo ocho. Lo mismo denota el reactivo veinte, donde el grupo de operarias a cargo de supervisor, estuvo de acuerdo en que una forma particularmente digna y efectiva de servir al país es trabajar en esta empresa, mientras el grupo uno estuvo menos de acuerdo. Nuevamente vemos esta labor de filiación del supervisor hacia las operarias, él ha sabido cómo hacer que estos grupos de mujeres se sientan más identificados, quizás porque a él se le facilite, desempeñar

mas esta parte de identificación, y saber o contar con las herramientas para cómo manejar a un grupo de empleados.

Douglas McGregor en su teoría “y” enfatizó, el liderazgo mientras contribuyera a la satisfacción del trabajador, contribuiría a los objetivos de la empresa.

La mayor parte del día el individuo se ocupa en su trabajo, en asociación con sus compañeros y superiores, el empleado tiene la necesidad de unirse con otros en relaciones satisfactorias y de apoyo, dicho en otras palabras tienen la necesidad de pertenencia laboral, así entonces las operarias a cargo de supervisor tienen esta necesidad mejor satisfecha, porque se han sentido más a gusto y en armonía tanto entre compañeras como con su supervisor, y en su área de trabajo, lo que se puede interpretar como grupos bien integrados.

Por último el reactivo cuarenta reveló, que el grupo de operarias a cargo de supervisor está más satisfecho en la forma de ser dirigidas, con respecto al grupo de operarias dirigido por supervisora que se sienten menos satisfechas.

Así vemos en general en esta escala de satisfacción y pertenencia laboral, que las operarias se desenvuelven mejor estando a cargo de un supervisor, por un lado puede ser porque él demuestra tener más habilidades de liderazgo, mientras la supervisora demuestre la poca experiencia adquirida para manejar un grupo, o bien estos grupos de operarias todavía traigan esta cultura patriarcal por lo que no aceptan a una mujer de supervisora.

La satisfacción laboral es el sentimiento de agrado experimentado por el individuo a través de realizar su trabajo en un ambiente agradable dentro de la empresa, como lo menciona Caballero (2003), así la importancia también de integrar los grupos de trabajo para llegar a los objetivos planteados, como también lo

argumentó Elton Mayo, mientras el grupo sea escuchado y considerado por igual estará mejor integrado y liderado, entonces de acuerdo al análisis de la anterior escala, el grupo de operarias a cargo de supervisor representa estas características por sus puntajes más altos.

Henry (1977) menciona al respecto que el líder conoce bien a sus seguidores, sus destrezas y sus actitudes por eso los entrena y los retiene, el líder los hace sentir que son importantes para la organización y por ende satisface sus necesidades, los seguidores se sienten satisfechos de su trabajo, cuando destaca el líder la importancia de las realizaciones de sus empleados, según Paquin (1993); de ahí las operarias a cargo de supervisor muestran mas satisfacción que las operarias a cargo de supervisora.

La otra escala a evaluar fue la de comunicación, donde también se encontraron diferencias entre grupos. En el reactivo seis estuvo más a favor el grupo de operarias a cargo de supervisor en comparación al grupo uno a cargo de supervisora, respecto al sistema de comunicación formal valorado hoy en día, como insuficiente para cumplir con el trabajo; de igual manera en el reactivo diez este mismo grupo a cargo de supervisor está de acuerdo en que la auscultación de las opiniones de las operarias es indispensable para la toma de decisiones del supervisor. Aunado a esto Chruden (1980) señala, una organización debe contar con un proceso de comunicación en acción, entre los individuos y los grupos, en el que es importante mantener todos los canales abiertos y conservar una retroalimentación para el empleado sentirse libre de responder plenamente.

El grupo de operarias a cargo de supervisor manifiesta una comunicación libre, quizá porque se le dé más importancia a lo que señala el supervisor, de la misma forma lo indica el reactivo doce, las operarias a cargo del supervisor no les molesta que las instrucciones sean repetidas en más ocasiones, a ellas no les incomoda que el supervisor les indique que hacer una y otra vez, mientras que las operarias a cargo de supervisora prefieren recibir la información estrictamente necesaria para que cumplan cabalmente las instrucciones recibidas, ello quizá podría asociarse con un sentido de autosuficiencia ante una supervisora, la asesoría de su supervisora la creen innecesaria para su trabajo.

Con respecto a los reactivos anteriores, se da lo que teóricamente se cita con Fernández (1998), en esta investigación, una de las mejores fuentes de comunicación es frente a frente, porque es rápida, y permite se registre una acción inmediata haciendo que los seguidores puedan indicar el alcance de su información y sugerir acciones alternativas, tal comunicación es esencial en esta época que cambia rápidamente a las necesidades de competitividad de las organizaciones, así las operarias a cargo de supervisor muestran estar más en interacción con él.

De acuerdo al anterior análisis de reactivos se observa al supervisor, como la persona ideal o al menos según la tendencia de sus respuestas se comportan mejor con él, ya que muestran estar más a favor cuando son dirigidas por una persona del sexo masculino.

Esto se atribuye a lo mencionado por Fernández (1998) en cuanto a las expectativas que tiene cada persona influyen directamente sobre el comportamiento y las disposiciones conductuales, vinculado a ello, los papeles

estereotipados sobre la mujer y sus limitaciones, se tiene aún la creencia que las mujeres solo pueden desempeñar puestos tales como secretarias, recepcionistas, edecanes, meseras, etc.

Este tipo de concepciones, surgen a través de la cultura y su repetición como señala Sandra Bem en su Teoría de Género, tal postura resulta ser más grave cuando justamente las mismas mujeres, en esa repetición de roles asignados culturalmente, no conciben tener a una líder o supervisora mujer pues como se mencionó anteriormente, suelen evaluarlas con un cierto sentido de desdén considerando que la asesoría de la líder no es necesaria.

Así, puede decirse que las mismas mujeres no se dan la oportunidad de desarrollarse y adquirir esa experiencia con los grupos.

En la búsqueda de este liderazgo femenino se deben crear e impulsar transformaciones sociales positivas en relación a los conflictos sociales generados por las diferencias sexuales, pero sobre todo de género. Así, debe empezar a cambiarse la cultura patriarcal prevaleciente en nuestro país y dar oportunidad a las mujeres a que cada vez sea más el número ocupado en los niveles directivos, y así vaya adquiriendo experiencia en este ámbito, ya que las habilidades si las tiene solo hay que desarrollarlas y ponerlas en práctica.

Para ello, Gandol (2005) menciona que la sociedad debe contribuir disminuyéndole a la mujer las cargas familiares para que así ella pueda capacitarse en cursos gerenciales.

Por otro lado, cabe recordar al líder por sus cualidades y habilidades físicas, psicológicas y mentales, pues le permiten un mejor desempeño en el grupo, y al analizar las graficas nuevamente (5 y 6) puede visualizarse que la mujer si posee

estas habilidades, aunque sus puntajes son bajos, no muestran grandes diferencias con el grupo comparativo, pero lo que si le hace falta es desarrollar las habilidades a través de la misma práctica al ocupar puestos de dirección.

No podemos perder de vista, particularmente en este momento, que en todos los grupos de las organizaciones es importante, como señala Casares (1994) contar con líderes que tengan estrategias globales y totalizadoras, sin importar si son hombres o mujeres. Es fundamental ser líder por sus habilidades y no solo por su posición en el organigrama o por su sexo, es básico tener una percepción clara hacia sus superiores y seguidores para alcanzar su pleno potencial como tal.

LIMITACIONES

Las limitaciones que se encontraron para la realización de esta investigación, fueron diversas, por un lado el tamaño de la población fue un tanto reducido, pues en su mayoría las empresas no son accesibles para desarrollar los proyectos de investigación, argumentan que se les va a quitar tiempo productivo a sus empleados, lo cual generaría perdida para ellos, sin embargo son muchos los beneficios a obtener si fueran más accesibles. Por tales circunstancias esta investigación se aplicó en esta empresa, en la cual estuve laborando, de aquí otra limitación que solo la población evaluada fueran mujeres, dejando a un lado a los grupos de hombres que también darían un amplio parámetro comparativo; no obstante en este ramo de la costura no hay muchos, pues dentro de esta empresa siempre se ha mantenido la misma plantilla en cuanto a hombres.

Por otro lado las operarias evaluadas se mostraron un tanto apáticas y temerosas, debido a que creían, se tomarían represalias contra ellas debido a sus respuestas;

algunas operarias no regresaron los cuestionarios, otras argumentaron lo habían perdido, o bien se les había olvidado en su casa, y otras no habían tenido tiempo para contestarlo.

Una sugerencia que se hace a partir de esta investigación es hacer comparativos entre grupos de hombres y mujeres, partiendo de cómo se comportan a partir del género de sus mandos medios, en alguna variable específica.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, Catalina et al., *Psicología social y de las organizaciones, Comportamientos interpersonales*, Dykinson, Madrid 2003, 400 pp.
- Alonso, Catalina, et al., *Psicología social y de las organizaciones, Desarrollo institucional*, Dykinson, Madrid, 2004, 428 pp.
- Bedolla, Patricia, *Estudios de género y feminismo II*, Fontamara, México, 1993, 246 pp.
- Cartwright, Dorwin y Alvin Zander, *Dinámica de grupos*, Trillas, México, 1985, 624 pp.
- Casares, David, *Liderazgo*, 2ª edición, Fondo de Cultura Económica, México, 1994, 166 pp.
- Clay, Henry et al., *Psicología de la conducta industrial*, Mc Graw Hill, México, 1977, 407 pp.
- Chruden, Herbert et al., *Administración de personal*, Continental, México, 1984, 344 pp.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos humanos*, 5ª edición, Mc Graw-Hill, México, 2000, 699 pp.
- Downie, Norville, *Métodos estadísticos aplicados*, Trad. Vilaplona A. Gutiérrez Vázquez, 5ª edición, Harla, México, 1986, 380 pp.
- Fernández, Juan, *Género y sociedad*, Ediciones Pirámide, España, 1998, 278 pp.
- Ferrán, Magdalena, *SPSS para Windows, programación y análisis estadísticos*, Mc Graw Hill, México, 1996, 525 pp.
- Furnhan, Adrián, *Psicología organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones*, Alfaomega, México, 2001, 748 pp.
- Gutiérrez, Rodolfo, *Escala actitudinal de estilos de liderazgo*. México, 1992.
- Hernández, Roberto, *Metodología de la investigación*, 2ª edición, Mc Graw Hill, México, 1991, 505 pp.

- Hodgetts, Richard y Steven Altman, *Comportamiento en las organizaciones*, 2ª edición, Mc Graw Hill, México, 1989, 451 pp.
- Hyde, Janet et al., *La otra mitad de la experiencia humana*, Ediciones Morata, México, 1995, 512 pp.
- Johansson, Henry y Patrick McHugh, *Reingeniería de procesos de negocios*, 2ª edición, Limusa, México, 1995, 268 pp.
- Kotter, John, *Líder del cambio: un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*, Trad. Paulina Díaz C., Mc Graw Hill, México, 1997, 207 pp.
- Lebon, Gustavo et al., *Psicología de las masas*, 2ª edición, Ediciones Morata, México, 2000, 148 pp.
- Martínez, García et alt., *Fundamentos de administración: Casos y prácticas*, Trillas, México, 1991, 127 pp.
- McFarland, Lynne, *Liderazgo para el siglo XXI: Diálogos con 100 líderes destacados*, Trad. Enrique Hoyos Olier, Mc Graw Hill, México, 1996, 321 pp.
- Merani, Alberto, *Diccionario de Psicología*, 3ª edición, Grijalbo, Barcelona, 1979, 753 pp.
- Papalia, Diane y Sally Wendkos, *Desarrollo humano*, 6ª edición, Mc Graw Hill, Colombia, 1997, 753 pp.
- Paquin, Michael, *El trabajo*, Trillas, México, 1993, 223 pp.
- Reddin, W.J., *Efectividad gerencial*, Editorial Diana, México, 1974, 407 pp.
- Reyes, Agustín, *Administración de personal*, Limusa, México, 1994, 248 pp.
- Raguz, María, *Construcciones sociales y psicológicas de mujer, hombre, femineidad, masculinidad y género en diversos grupos poblacionales*, Pontificia Universidad Católica de Perú, Perú, 1997, 276 pp.
- Rodríguez, Mauro, *Liderazgo*, El Manual Moderno, México, 1988, 82 pp.
- Siegel, Laurence, *Psicología industrial*, 2ª impresión, CECSA, México, 1974, 479 pp.
- Siliceo, Alfonso, *Líderes del siglo XXI*, Mc Graw Hill, México, 1997, 154 pp.

- Scalan, K., *Principios de la dirección y conducta organizacional*, Trad. Amanda Vidal, Limusa, México, 1978, 601 pp.
- Warren, Bennis, *Como se llega a ser líder*, Colab. Jorge Cárdenas, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1989, 190 pp.
- Woodman, Richard et al., *Comportamiento organizacional*, 10ª edición, Internacional Thomson Editores, México, 2004, 485 pp.

REVISTAS

- Caballero, Juan *et al*, “Satisfacción de los secretarios de centros educativos”, *Relieve*, Vol. 9, España, 2003, No. 2, 235 págs.
- Castro Alejandro, “Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción”, *Anales de psicología*, Vol. 22, UAEM, España, 2006, No. 1, 97 págs.
- Chaparro, Leovany, “Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones” *INNOVAR*, Vol. 16, UAEM, Colombia, 2006, No.28, 31 págs.
- García, Rocío *et al*, “Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso”, *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 38, Instituto Max Planck para el desarrollo humano, Alemania, Bogotá, 2006, No. 2, 257 págs.
- Lorenzo, Manuel *et al*, “El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005)”, *Gestión Educativa*, Vol. 10, España, 2007, Universidad de Granada, No. 2, 194 págs.
- Nader, Martin *et al*, “Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass”, *CONICET*, Vol. 6, Colombia, 2007, Universidad Psicológica de Bogotá, 698 págs.
- Ortiz, Pilar *et al*, “Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora”, *Revista Latinoamericana de Psicología*, UAEM, México, 2008, No. 13, 16 págs.
- Padilla, Teresa, “Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres directoras de Andalucía”, *Relieve*, Vol. 14, España, 2008, Universidad de Sevilla, No. 1, 27 págs.

ARTICULOS DE INTERNET

- Alcocer, Marisol. Mujeres y voto, Noviembre 2008, [En línea] Disponible: http://vozyvoto.com.mx/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=232&Itemid=57, 14 de septiembre de 2008.
- Álvarez, Pilar. Mujeres en los medios, Abril 2005, [En línea] Disponible: <http://www.etcetera.com.mx/pag46ne54.asp>, 14 de septiembre de 2009.
- Facultad de Psicología Universidad de Buenos Aires. Contrato psicológico: el desafío ético del psicólogo laboral, [En línea] Disponible: http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/724_trabajo2/material_catedra/el_contrato_psicologico.pdf, 11 de septiembre de 2008.
- Gandol, Isabel y Kirenia Rivas. Sobre el liderazgo femenino y el enfoque de género en la construcción, Agosto 2005, [En línea] Disponible: <http://revistas.mes.edu.cu:9900/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Folletos-Gerenciales/2005/8/48805083.pdf>, 11 de septiembre de 2008.
- Heller, Lidia. La especificidad de los liderazgos femeninos: hacia un cambio en la cultura de las organizaciones, Noviembre 2003, [En línea] Disponible: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=14844607&loginpage=Login.asp&site=ehost-live>, 13 de septiembre de 2008.
- Hernández, Griselda. Las mujeres de UPS llevan la delantera en Latinoamérica, Septiembre 2008, [En línea] Disponible: http://www.ups.com/content/mx/es/about/news/press_releases/0910b2008.html, 14 de septiembre de 2008.
- Pérez, Jorge y Tirso Hernández. Diagnostico del estilo de liderazgo de los directivos de las empresas públicas y privadas del estado de Hidalgo, México, Marzo 2003, [En línea] Disponible: http://www.uaeh.edu.mx/campus/icea/revista/art6_quinto.htm, 11 de septiembre de 2008.

Apéndice A



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

ESCALA ACTITUDINAL DE ESTILOS DE LIDERAZGO PARA NIVEL OPERATIVO

No. de Folio _____ Edad _____ Sexo _____

Estado Civil _____ Estudios _____ Puesto _____

Empresa _____ Supervisor (a) _____

P R E S E N T A C I O N

La Facultad de Psicología de la UNAM auspicia la presente investigación que está enfocada a determinar el estilo de liderazgo en las organizaciones.

La escala que se anexa, explora estilos de liderazgo en sistemas organizacionales y esta siendo contestada por niveles ejecutivos de diversas organizaciones.

Esta escala se ha aplicado en muestras de directores generales de instituciones de la Iniciativa Privada y del Sector Público; en este último, el proyecto fue patrocinado por CONACYT.

Cabe aclarar que la escala de ninguna manera tiene función de prueba psicológica por lo que no existen respuestas correctas ni respuestas incorrectas. Por otro lado, tampoco esta diseñada para obtener información personalizada puesto que su propósito consiste en determinar perfiles grupales de estilos de dirección; de ahí lo general de los reactivos.

Le rogamos que conteste todos los reactivos, aún cuando considere que algunos no reflejan totalmente su situación. El análisis computarizado eliminará estadísticamente los reactivos que no resulten discriminativos.

No es importante conocer las respuestas de ninguna persona en lo particular. Solamente importa detectar PATRONES GRUPALES de respuestas asociados a estilos de liderazgo.

Queremos hacer hincapié en la absoluta confidencialidad de la información recabada, pues las respuestas, convertidas a códigos numéricos, serán agrupadas y procesadas por computadora y utilizadas para fines de investigación.

Su colaboración permitirá obtener datos que enriquecerán los conocimientos de este proceso social en las organizaciones.

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de juicios con los que deseamos que simplemente nos indique, en una escala de cinco puntos, su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de ellos.

Por ejemplo: indique su grado de acuerdo o desacuerdo con el juicio:

Las acciones espontáneas son una muestra de creatividad.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

Si está usted Totalmente de Acuerdo (T.A.) con este juicio, deberá marcar con una cruz el paréntesis correspondiente a (T.A.), pero si está en desacuerdo, pero no totalmente en desacuerdo, marcará (D), etc. Recuerde que tiene usted cinco posibilidades que son:

- TA Totalmente de Acuerdo
- A De Acuerdo
- I Indeciso
- D En Desacuerdo
- TD Totalmente en Desacuerdo

Le reiteramos que esta información es confidencial y que tiene como única finalidad obtener datos para manejarlos estadísticamente, por lo que le rogamos sinceridad en sus respuestas.

Recuerde esta clave:

- TA Totalmente de Acuerdo
- A De Acuerdo
- I Indeciso
- D En Desacuerdo
- TD Totalmente en Desacuerdo

1. La función del jefe es controlar y decidir las diversas formas de trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

2. El plan de trabajo debe diseñarlo el jefe de acuerdo a sus concepciones y convicciones personales.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

3. La burocracia de la empresa ha demostrado la efectividad de su razón de ser.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

4. Las órdenes de un jefe se cumplen, no se discuten.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

5. El quehacer cotidiano en la empresa genera un verdadero afecto a la organización

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

6. Un sistema de comunicación formal es insuficiente para cumplir con el trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

7. Una fuerte y sólida amistad es una condición importante para seleccionar a los integrantes cercanos del equipo de trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

8. Los logros de esta dirección son imprescindibles para la buena marcha de la empresa.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

9. Para tomar decisiones importantes, el jefe debe pedir la opinión de sus subordinados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

10. La auscultación de las opiniones de los subordinados es indispensable para la toma de decisiones del jefe

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

Recuerde esta clave:

- TA Totalmente de Acuerdo
- A De Acuerdo
- I Indeciso
- D En Desacuerdo
- TD Totalmente en Desacuerdo

11. Es exclusivamente al jefe a quién concierne la planeación de los objetivos organizacionales.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

12. Basta con recibir la información estrictamente necesaria, para que se cumplan cabalmente las instrucciones del jefe.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

13. Los jefes pueden ser, en caso necesario, fácilmente sustituidos por algún subordinado

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

14. El clima organizacional de la empresa no requiere que las órdenes se den por escrito

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

15. La burocracia de la empresa limita las potencialidades de sus integrantes.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

16. Es necesario que los empleados colaboren conjuntamente con el jefe para lograr trabajos de calidad.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

17. Para realizar con eficiencia el trabajo el jefe debe informar a todos los jefes involucrados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

18. Dadas las políticas administrativas (puntualidad, exigencias, etc.), el trabajar en la empresa es cómodo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

19. El trabajo no tiene que verse afectado en la ausencia del jefe.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

20. Una forma particularmente digna y efectiva de servir al país es trabajar en la empresa.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

Recuerde esta clave:

- TA Totalmente de Acuerdo
- A De Acuerdo
- I Indeciso
- D En Desacuerdo
- TD Totalmente en Desacuerdo

21. No es necesario que en un principio los colaboradores cercanos al jefe conozcan el trabajo que se desempeña.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

22. Los jefes son insustituibles.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

23. Un jefe eficiente no necesita supervisar constantemente a sus empleados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

24. El jefe no debe intervenir en la forma en que los empleados trabajen.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

25. El principio de autoridad es el fundamento efectivo para lograr que los empleados obedezcan las ordenes

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

26. El jefe es el más capacitado para tomar decisiones

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

27. Las actividades que se desarrollan al trabajar en la empresa no son gratificantes.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

28. Una vez dada una orden las críticas y sugerencias de los subordinados están fuera de lugar.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

29. El jefe debe designar como subordinados y colaboradores cercanos a personas que le garanticen obediencia y sumisión.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

30. En principio, los empleados tienen capacidad para decidir cómo hacer su trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

Recuerde esta clave:

- TA Totalmente de Acuerdo
- A De Acuerdo
- I Indeciso
- D En Desacuerdo
- TD Totalmente en Desacuerdo

31. No es necesario consultar al jefe para estar bien informados del trabajo que se realiza.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

32. Los empleados deben tener libertad para decidir sobre cómo hacer su trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

33. Es necesario que los empleados participen en la toma de decisiones.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

34. Un jefe debe delegar en sus colaboradores autoridad y responsabilidad más allá de lo que establece el organigrama.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

35. Un jefe debe desconfiar de la correcta ejecución de sus ordenes.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

36. Los problemas que afrontan los jefes se deben en buena medida a la ineficiencia de sus subordinados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

37. Las reuniones o juntas del área o departamento deben tener un carácter deliberativo más que simplemente informativo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

38. Al elaborar su plan de trabajo, un jefe no debería dejarse influenciar por las opiniones de sus subordinados.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

39. Sin recurrir al jefe los empleados deben tomar sus decisiones.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

40. Los empleados de esta dependencia están satisfechos por la forma en la que son dirigidos.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

Recuerde esta clave:

- TA Totalmente de Acuerdo
- A De Acuerdo
- I Indeciso
- D En Desacuerdo
- TD Totalmente en Desacuerdo

41. La intervención del jefe y otros funcionarios debe ser mínima cuando un empleado cometa un error.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

42. El jefe debe confiar en la capacidad de sus colaboradores para tomar decisiones organizacionales

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

43. Las relaciones afectivas espontáneas entre el jefe y los subordinados son un obstáculo para la buena realización del trabajo.

T.A.	A	I	D	T.D.
------	---	---	---	------

**LE REITERAMOS LA SEGURIDAD DE LA
CONFIDENCIALIDAD DE SUS RESPUESTAS.**