



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

Crianza, estilo directivo y clima organizacional

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración de Organizaciones

Presenta:

José Luis Arias Negrete

Tutor: Dr. Ricardo A. Varela Juárez





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Al escribir estas líneas tomo conciencia de hasta qué punto soy deudor con aquellas personas con las que he interactuado y que me han transmitido conocimientos y experiencias. Recordarlas es el gesto mínimo que puedo tener hacia ellas. La presente investigación es resultado del trabajo de varios meses en los cuales he recurrido a muchas personas, a cada una de ellas me gustaría mostrarles mi agradecimiento.

Mi reconocimiento al doctor Ricardo Alfredo Varela Juárez, mi asesor de tesis y también tutor, por su guía y sus consejos —con su peculiar manera de decir las cosas. A la doctora Angélica Riveros Rosas, en complicidad con el doctor Juan José Sánchez Sosa, por sus siempre atinados comentarios y por haber compartido sus conocimientos desinteresadamente en todo este proceso; con su diálogo y seriedad fui ordenando mis ideas y avanzando en la concreción. A la maestra Martha Julián Peña por sus aportaciones en relación con la revisión del estilo, la ortografía y la sintaxis, sin olvidar sus comentarios acerca de este trabajo. A los profesores que a través de sus pláticas amistosas y recomendaciones contribuyeron al presente, especialmente al profesor Godofredo López Santos. Al doctor Luis Antonio Cruz Soto por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente e incitarme a cuestionar este trabajo con el fin de mejorarlo. No me olvido de aquel estudioso de la teoría administrativa que me ha permitido acercarme al aprendizaje del uso adecuado de términos, el doctor Jorge Ríos Szalay, reconozco su gusto y compromiso hacia la enseñanza. A todas aquellas personas que me alentaron a seguir y superar cada uno de los pasos. A todos ellos, gracias por su escucha y consejo. Me siento afortunado por estar rodeado de personas invaluable.

A los directores, gerentes, jefes y a sus colaboradores entrevistados, quienes generosamente han compartido su experiencia y pensamientos. No me olvido de aquellas personas responsables de las organizaciones que mostraron interés y facilitaron el acceso a éstas.

A mi familia

A ese ser supremo

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Crianza y socialización	
1.1 Algunos aspectos de la niñez que influyen en la edad adulta	5
1.2 Crianza e interacción familiar	14
1.2.1 Elementos de la crianza y la interacción familiar	15
1.2.2 Estilos de crianza	19
1.2.3 Crianza y comportamiento infantil	23
1.3 Socialización	26
1.3.1 Esquemas de socialización	30
1.4 Afrontamiento	33
1.4.1 Estrategias de afrontamiento	35
1.4.2 Estilos de afrontamiento	36
Capítulo II. Dirección y clima organizacional	
2.1 Dirección	41
2.1.1 Importancia de la dirección	43
2.1.2 Estilos de dirección	44
2.1.3 Las organizaciones mexicanas y el estilo mexicano de dirigir	47
2.2 Clima organizacional	55
2.2.1 Teoría del clima organizacional de Likert (tipología del clima organizacional)	66
2.2.2 Influencia del comportamiento directivo en el comportamiento del colaborador	69
Capítulo III. Metodología	
3.1. Planteamiento y delimitación del problema	72
3.2 Objetivos de la investigación	
3.2.1 Objetivo general	72
3.2.2 Objetivos específicos	73
3.3 Preguntas de investigación	73
3.4 Hipótesis o supuestos	73

3.5 Tipo de estudio	74
3.6 Diseño de investigación	
3.6.1 Etapas	74
3.6.2. Unidad de análisis	75
3.6.3. Determinación del tamaño de la muestra	75
3.6.3.1 Criterios de inclusión	76
3.6.3.2 Criterios de exclusión	76
3.6.3.3 Criterios de eliminación	76
3.7 Variables	77
3.8 Participantes	77
3.9 Instrumentos	79
3.10 Procedimiento	83

Capítulo IV. Resultados

4.1 Estilos de crianza que refirieron los directores	85
4.2 Estilo de dirigir de los directivos	87
4.3 De la relación entre el estilo de crianza y el estilo directivo	88
4.4 Descripción de los factores del clima organizacional evaluados	93
4.5 Relación entre el estilo directivo y el clima organizacional	97

Conclusiones	102
---------------------	-----

Referencias

Anexos

Introducción

El estudio del comportamiento humano es muy complejo debido a que está determinado por factores genéticos y ambientales, de ahí que ha surgido la controversia entre qué es más importante si *natura* o *nurtura*, la naturaleza o lo adquirido. Nuestra genética interactúa con aspectos como la forma en que fuimos tratados, en la familia principalmente, con lo que conocemos de nosotros mismos y con todo lo que forma parte de nuestra vida. La educación recibida en casa es vital en el desarrollo de todo individuo, aquellas situaciones a través de las cuales los padres procuran por el bienestar de los hijos determinan, en cierta forma, el comportamiento de éste. El impacto es significativo, es por ello que los comportamientos aprendidos en el seno familiar, por ser el primer contacto de todo individuo, son determinantes. A través de los años se han realizado investigaciones para tratar de establecer la influencia de la crianza —actividades que realizan los padres hacia los hijos, así como el uso de los recursos que hacen posible la contribución hacia el desarrollo del niño— en el comportamiento futuro de los hijos, especialmente cuando éste llega a la edad adulta.

Es por esto el interés en esta investigación de saber cuál es la relación entre el estilo de crianza que utilizaron los padres de los directores sujetos a estudio y el estilo directivo que estos últimos ejercen, es decir, se pretendió saber si el estilo de crianza es determinante del estilo directivo. Por otro lado, se busca saber cuál es el impacto del estilo directivo en el clima organizacional, debido a que uno de los aspectos que más preocupa dentro de las organizaciones es el comportamiento de los trabajadores, porque son éstos quienes contribuyen al logro de los objetivos organizacionales planteados. Por los aspectos anteriores, es necesario dar respuesta a cuestiones como cuál fue el estilo de crianza utilizado por padres de los directivos, cuál es el estilo directivo que ejercen los directores, cómo impactan las variables de crianza en el estilo de dirección y cuál la percepción de los trabajadores (clima organizacional) como consecuencia del estilo directivo.

La presente investigación se integra de cuatro capítulos. El primero de ellos muestra el fundamento teórico, en éste se muestran las bases relacionadas con el tema de la crianza, los estilos de crianza, sus características, la importancia e influencia que tienen las conductas de los padres hacia el niño; asimismo, se destacan los elementos que hace peculiares a estas conductas (el apoyo y el control) y se mencionan las conductas que el infante puede adoptar como consecuencia del estilo de crianza. También se incluye el tema

de la socialización, es decir, el aprendizaje del individuo en la sociedad y los factores que intervienen en este proceso de aprendizaje.

Por otro lado, quien se encuentra al frente de la organización —el director— es determinante para el logro de los objetivos que ésta persigue, para que esto sea posible el director trabaja a través de sus colaboradores, de ahí la importancia de saber cuál es la percepción que los trabajadores tienen del lugar en que trabajan dado que el estilo de dirigir es uno de los elementos más importantes. Es por ello que con respecto al clima organizacional se señalan aquellos factores importantes, de acuerdo con cada uno de los estudiosos que se citan en el capítulo correspondiente, que influyen en la percepción que el trabajador tiene del lugar en que trabaja, es decir, todos aquellos elementos que configuran el ambiente organizacional, mismo que surge de las interacciones personales y organizacionales, debido a que el comportamiento de los individuos no depende únicamente de los factores organizacionales sino de sus percepciones. Es por ello que la idea central del capítulo segundo es mostrar aspectos relacionados con la dirección y el clima organizacional. El conocimiento del clima organizacional es un medio de mejoramiento y crecimiento debido a que a través de éste se pueden establecer planes que permitan el desempeño adecuado de todos los trabajadores. Además, el estilo directivo —como elemento o dimensión del clima organizacional— es representativo; cabe señalar que dentro de las organizaciones el “valor” del directivo está determinado por la manera en que responda a las necesidades de la organización para la cual labora. Por otro lado, para entender el estilo de dirigir también se debe hacer mención de los elementos que caracterizan a algunas organizaciones mexicanas, como la importancia de la jerarquía y la formalidad estructural.

En el tercer capítulo se mencionan los objetivos que se plantearon en esta investigación: analizar la relación entre el estilo de crianza y el estilo directivo para saber la influencia del estilo de dirigir en el clima organizacional. Por otro lado, se establecieron las hipótesis; la hipótesis con la cual se partió fue que el estilo de crianza influye en el estilo directivo. Para ello fue necesario conocer el estilo de crianza, el estilo directivo y el clima organizacional, lo cual se realizó a través de la utilización de los instrumentos *Parental Authority Questionnaire*, el *Rahim Organizational Conflict Inventory* y el cuestionario de Clima Organizacional (EDCO). El primero de ellos ha sido validado en población mexicana, al igual que el segundo; en el caso del tercero, dadas las características paramétricas, se realizó un análisis factorial para verificar la estructura y consistencia interna de las áreas que integran el instrumento original, como resultado de

dicho análisis se modificó la estructura (adecuada a los sujetos encuestados). En el mismo capítulo se señalan también los criterios para incluir, excluir y eliminar datos proporcionados por los entrevistados; se indica el procedimiento llevado a cabo para levantar datos, así como las herramientas estadísticas utilizadas para el análisis de éstos.

Como resultado del procesamiento de datos empíricos, y con base en éstos, se sustentan los elementos establecidos en el capítulo tercero —objetivos, preguntas de investigación e hipótesis. Se muestra de manera gráfica y en porcentaje lo correspondiente al estilo de crianza utilizado por los padres de los directivos encuestados y el estilo directivo utilizado por estos últimos, de la misma forma se muestran los factores del clima organizacional de las organizaciones sujetas a estudio. Además, se presentan los cuadros de correlación: crianza-estilo directivo, estilo directivo-clima organizacional, con sus respectivas gráficas, y los comentarios a éstos.

Finalmente, se presentan los enunciados consecuencia del procesamiento y análisis de datos, mismos que, en conjunto con el marco teórico, permitieron proporcionar nueva información, en otras palabras, las conclusiones. Se puede decir, considerando las limitaciones de la investigación, que sí existe una relación entre la crianza y el estilo directivo; asimismo, el estilo directivo influye de manera significativa en algunos aspectos como la estabilidad laboral; por otra parte, el estilo directivo que puede propiciar un clima organizacional adecuado es el democrático.

Capítulo I. Crianza y socialización

El comportamiento de los individuos —políticos, líderes sociales, empresarios, etcétera— dentro de la vida social es relevante debido a que influyen de manera significativa en el ámbito organizacional. Esto ocurre a través de su comportamiento social, sus actitudes pueden afectar, en mayor o menor medida, la existencia de un clima adecuado para el cumplimiento de las funciones propias de una organización. En general se han estudiado los efectos de factores relacionados con lo aprendido (*nurtura*) y lo heredado (*natura*) sobre el desarrollo del individuo y el efecto sobre su ambiente. Cuando se habla específicamente del comportamiento humano en las organizaciones, mucho se cuestiona en relación con quienes dirigen (ventajas y desventajas de las forma de dirigir), pero poco se ha dicho sobre los factores que originan dicho comportamiento. La importancia de la dirección, por su influencia en el logro de los objetivos organizacionales, conduce a reflexionar acerca de la fuente donde el directivo obtiene los elementos que modulan su comportamiento. El conocimiento sobre los antecedentes que afectaron el desarrollo y la manera de proceder del directivo permitiría mejorar la comprensión de dicho comportamiento y sobre aquellos elementos de su niñez y adolescencia que suelen jugar un papel importante en su actuar futuro, incluyendo el laboral.

Entre los estudios relacionados con los efectos de la interacción en el entorno familiar sobre el comportamiento del adulto destaca el meta-análisis realizado por Repetti, Taylor & Seeman (2002) en el que se muestra la importancia de un entorno familiar funcional en contraste con uno negativo. Este último se caracteriza por falta de apoyo, atención y reconocimiento, así como presencia de crítica, negligencia y/o maltrato. Con los años, este tipo de interacción familiar, en la niñez, puede provocar en el individuo alteraciones psicológicas o biológicas —de funcionamiento cognitivo, de formas de relacionarse y de vulnerabilidad a enfermedades biológicas— que perduran hasta la edad adulta. El individuo puede exteriorizar comportamientos agresivos o de hostilidad, entre otras alteraciones de salud mental o física, internalizadas (ansiedad, por ejemplo) o externalizadas (agresión, por ejemplo); con ello se establece que las prácticas de crianza negativa tienen efectos notorios directa e indirectamente. Así, el entorno familiar de la infancia representa el enlace para la comprensión de la salud mental y física para toda la vida, algunos aspectos son los procesos emocionales, la competencia social y los problemas de salud manifestados en la edad adulta.

En general, los estudios indican que la competencia social y las relaciones de apoyo están amenazadas por un entorno familiar de riesgo, principalmente por presencia de conflicto e ira, debido a que, entre otros mecanismos, los niños imitan el comportamiento que observan en su familia. La evidencia empírica muestra una correlación entre el comportamiento observado en la familia y las interacciones sociales, por ejemplo, los niños que son los “destinatarios” de la agresión y la ira de sus padres o hermanos son menos competentes socialmente y más agresivos; los niños con padres menos cálidos y sensibles son menos propensos a iniciar interacciones sociales y más agresivos. Niños que viven en hogares con altos niveles de conflicto y agresión y con padres hostiles y agresivos poseen menos habilidades positivas de interacción y más posibilidades de manifestar comportamientos agresivos y antisociales (Repetti, Taylor & Seeman, 2002).

1.1 Algunos aspectos de la niñez que influyen en la edad adulta

Es tan decisiva la influencia de los primeros años de vida sobre la formación de la personalidad que los problemas planteados por las dificultades de conducta se sitúan concretamente dentro de ese periodo. Las experiencias infantiles estructuran la personalidad de una manera indeleble —dado que en estos primeros años madura rápidamente el aspecto psicofisiológico—, se estructuran los primeros modos de relación con nuestros semejantes, se forman hábitos culturales fundamentales y se asimilan los principales sistemas de referencias sociales, “[...] por esto es conveniente insistir principalmente en los mecanismos que intervienen en este periodo.” (Filloux, 1994, p. 32). “La personalidad básica del niño es concomitante de la experiencia que el niño hace de las disciplinas impuestas por los adultos y, en consecuencia, de la aparición de las actitudes básicas con respecto a éstos.” (Filloux, 1994, p. 68) y que suelen permanecer en el adulto.

El deseo de explicar por qué los niños se desarrollan de la forma como lo hacen lleva a considerar dos categorías de influencia: su herencia biológica y la influencia del medio; las que son comunes a todos los seres humanos y que nos distinguen como individuos. Decir que ambas desempeñan un papel es fácil, sin embargo, cuando se busca explicar de manera clara sus respectivas contribuciones y la forma en que se afectan mutuamente se dificultan las

explicaciones. Son los padres quienes proporcionan ambas influencias: la natural por medio de los genes que transmiten a su hijo y la de crianza por sus prácticas personales.

Existe la creencia de que todo lo innato es inmutable, en tanto que todas las características adquiridas son modificables; esto es falso, como ejemplo se puede mencionar que una enfermedad genética puede ser eliminada por medio de un tratamiento adecuado, mientras que una fobia puede resultar difícil de erradicar. Por consiguiente puede establecerse que todo desarrollo obedece a la naturaleza y a la crianza (Schaffer, 2000).

Se puede considerar a la herencia como patrón de las potencialidades humanas para la integración social, y el ambiente es en el que el niño socializa estimula o limita estas características. Los factores genéticos también desempeñan un papel continuo en el esquema de la individualidad, debido a que explican las características inherentes que hacen a las personas distintas desde el principio de su vida; por consiguiente proporcionan los datos biológicos que los niños traen consigo al mundo y que tienen un efecto importante en la manera en que los demás responden a ellos. La familia, por ejemplo, le transmite creencias, formas de sensibilidad, preferencias y normas; mismas que el niño aprende a través de la imitación, la educación y el condicionamiento (McDavid & Garwood, 1978).

La genética de la conducta apunta a valorar la contribución relativa de la herencia y del entorno en las diferencias entre los individuos (Whittaker, 1979; Moreno, s. f.). Al genotipo —colección total de los genes de un individuo— se le considera la huella de la unión y regulación de las proteínas que son los bloques de construcción del cuerpo cuyo resultado final es el fenotipo, es decir, las características observables o físicas heredadas en un individuo. La distinción es importante porque un mismo genotipo puede dar origen a diferentes fenotipos dependiendo de las influencias ambientales, por ejemplo, la estatura es una característica determinada por la genética, sin embargo depende íntimamente de la nutrición que el individuo recibe durante el periodo de crecimiento. Por consiguiente, el fenotipo es la característica que resulta de la interacción de la constitución genética del individuo con el medio ambiente (Andrade, 2005).

Desde ciertas circunstancias, los genes individuales pueden actuar solos para producir un fenotipo; en otras actúan en conjunto con otros genes. Esto último se aplica a las

características psicológicas; se ha estimado que el desarrollo de la inteligencia depende por lo menos de 150 genes. Sin embargo, las características de la conducta como tales sólo son reguladas indirectamente por los genes; lo que se hereda es una susceptibilidad en virtud de estructuras corporales particulares. De esta manera, una persona puede heredar un sistema nervioso autónomo explosivo y como resultado tendría más tendencia a desarrollar una personalidad neurótica; sin embargo, esto último como tal no se hereda, sino que emergerá debido a tipos particulares de experiencias ambientales que actúan en conjunto con la susceptibilidad genética. “En la medida en que los rasgos psicológicos son en gran parte una función de las características físicas de los genes sólo afectan indirectamente la conducta” (Schaffer, 2000, p. 94).

Es común que los ideales de los padres influyan en buena parte la personalidad del niño, misma que se alimenta en escenarios como la escuela, el vecindario, los clubes deportivos, la iglesia, actividades extracurriculares u otros ambientes. En ocasiones el funcionamiento en estos escenarios implican una contradicción entre lo que se enseña y lo que se espera de él cuando sea adulto; enseñan al niño a que, por ejemplo, sea sumiso en la escuela, pero se espera que en su vida adulta adopte un papel asertivo o dominante; que el sexo es vergonzoso y, que como adulto tenga una vida sexual sana, y así sucesivamente. Se debe enseñar al niño conductas adecuadas que como adulto le sirvan, a través de esto se logrará que el niño obtenga la madurez social que requiere para su desenvolvimiento en el ambiente; es decir, la pertenencia del niño al grupo de su edad, misma que se reflejará en sus intereses, actitudes, grado de independencia y adhesión al grupo; aquí sobresalen los elementos que los progenitores proporcionan al niño para lograr la madurez social (Winn, 1966; Izzedin y Pachajoa, 2009).

Otro elemento de la infancia que influye el comportamiento adulto es el apego —lazo de larga duración, emocionalmente significativo para un individuo en particular—, éste representa un elemento a partir del cual el niño crea relaciones. El objeto del apego suele ser alguien (muy a menudo uno de los padres) que responde a los sentimientos del niño, creando un lazo que puede ser muy fuerte y emocionalmente cargado en ambas direcciones. Se ha propuesto que las principales características del apego incluyen: ser selectivo, se dirige a individuos específicos; implica la búsqueda de proximidad física, busca mantener una cercanía con el objeto de apego; da comodidad y seguridad, es el resultado de lograr

proximidad con el objeto de apego; produce angustia por la separación. Así, la función biológica del apego es la protección y la función psicológica es la seguridad (Heredia, 2005).

A medida que el niño se vuelve capaz de representarse en el mundo de forma simbólica, va creando convicciones o esquemas de sí mismo, de las personas importantes para él y de las relaciones que mantiene con ellas. El niño utiliza estas especies de esquemas internos de funcionamiento para guiar sus acciones, le permiten anticipar la conducta de los demás y planear una respuesta apropiada. Dichos esquemas se elaboran con base en la experiencia respecto de figuras particulares de apego y reflejan la calidad de la relación con dicha figuras. Por ejemplo, una madre tierna y aceptante dará origen a un esquema interno de funcionamiento en el niño que percibe a la madre como una fuente de seguridad y de apoyo, por consiguiente, esperará que su madre esté disponible como puerto de seguridad y desarrollará emociones positivas hacia ella. Es posible que transfiera dichas expectativas a otras personas, una vez formado el esquema se impone como un patrón a las nuevas interacciones; si la experiencia no confirma varias veces las expectativas del niño —debido, por ejemplo, a que la calidad de la relación con su madre se deteriora— el esquema habrá de adaptarse y modificarse. “Los esquemas internos de funcionamiento tienden a ser estables, pero de ninguna manera son impermeables a la influencia de las posteriores experiencias de relaciones” (Schaffer, 2000, p. 177).

Debido a que el apego se relaciona directamente con la seguridad del niño, se ha clasificado en: *seguro*, se desarrolla cuando las madres no tienen dificultades para comprender las señales y comunicaciones de su hijo y responde a ellos con rapidez y de manera apropiada, están a disposición de su hijo y son afectuosas, cooperativas y aceptan todos los intercambios; *inseguro/precavido*, cuando las madres tienden a no estar disponibles psicológicamente, debido a que no se armonizan con las señales de su hijo, se caracterizan por la insensibilidad y el rechazo; *inseguro/resistente*, las madres de estos infantes a su vez, tienden a ser insensibles pero de manera inconsistente, respondiendo a veces de manera positiva y otras rechazando los intentos de atraer atención. Se ha establecido la hipótesis de que los niños con apego seguro serán más competentes y maduros en una amplia gama de funciones sociales y cognoscitivas; esta conducta de seguridad está influida por características de la personalidad, relaciones con los compañeros, relaciones con los adultos, aspectos emocionales, aspectos cognitivos y ajuste (Repetur, 2005).

Resulta interesante conocer si la relación de apego de los padres con sus hijos se ha visto influida por su infancia, es decir, si la gente actúa con sus hijos igual que sus padres los hicieron hacia ellos, en este sentido juegan un papel importante los aspectos de modelamiento, observación directa y la enseñanza directa (Williams, Radin & Allegro, 1992). Main, George & Kaplan (citados por Schaffer, 2000) diseñaron un cuestionario para evaluar el esquema interno activo de los padres, a través de éste se evalúa la interpretación del sujeto de las experiencias de apego durante su infancia; con ello se obtienen los siguientes esquemas internos activos:

- **Padres seguros o autónomos.** Los individuos analizan las experiencias de su infancia con franqueza y coherencia. Reconocen los hechos y emociones positivos y negativos; no idealizan a sus padres ni recuerdan el pasado con ira. Corresponde al apego seguro. Estos padres suelen mostrarse sensibles y afectuoso en sus relaciones con sus hijos. La tendencia es que tengan hijos seguros.
- **Padres rechazados.** Tienen a idealizar a sus padres y quitan importancia a sus relaciones infantiles de apego, no son capaces de recordar experiencias concretas, si lo hacen es de manera fría e intelectual; es decir, los individuos parecen desconectados de la naturaleza emocional en su infancia, negando sobre todo sus experiencias negativas o evitando su significado. El comportamiento de estos padres con sus hijos es frío y a veces rechazante. La tendencia de estos padres es tener hijos precavidos, por la inseguridad-evitación.
- **Padres preocupados.** Están demasiado preocupados por lo que recuerdan, pareciendo tan abrumados que se vuelven incoherentes y confusos, frecuentemente expresan ira hacia sus padres, es difícil que ofrezcan una imagen consistente y sin contradicciones; estos padres se preocupan por su competencia social. Debido a que las relaciones con sus hijos son caóticas, confusas, poco responsivas e interfieren en la conducta exploratoria de sus hijos tienden a tener hijos inseguros-ambivalentes.

Se menciona, por otro lado, que existen padres no resueltos, que sería el equivalente al apego inseguro desorganizado/desorientado, posee características de los tres grupos anteriores, poseen confusión y desorientación al momento de interpretar sus experiencias de apego. No debe olvidarse, por otra parte, que en los esquemas mencionados anteriormente es importante considerar la cultura —mientras que en algunos países se promueve la

independencia del infante en otros se promueve la dependencia— y la responsividad de los padres, que se relaciona con el ajuste socioemocional de niño.

Aunque la transmisión intergeneracional de esquemas de apego —construidos durante la infancia y reelaborados posteriormente— tienden a mostrar estabilidad significativa, ciertos acontecimientos pueden provocar su cambio, una relación marital satisfactoria, por ejemplo, puede cambiar a un ciclo de maltrato por el apoyo proporcionado a la pareja.

La aceptación social influye significativamente en la vida adulta, el anhelo de aprobación social constituye una de las más poderosas motivaciones de la conducta infantil; el éxito social depende, en buena parte, del valor de estimulación de la personalidad. Por ejemplo, hay niños inmediatamente y francamente aceptados por los demás; otros son retraídos, tímidos y recelosos, que por mantenerse apartados sin hacerse notar o reconocer no obtienen la aprobación del grupo. Algunas causas de rechazo son los antagonismos, el exceso de actividad, la ostentación, el aspecto físico, etcétera. La desaprobación social continua suele crear profundos sentimientos de incapacidad e insuficiencia que a su vez conduce a ulteriores conflictos, desequilibrios crónicos y trastornos nerviosos (Winn, 1966; McDavid & Garwood, 1978; Repetti, Taylor & Seeman, 2002).

Una parte importante del desempeño y la adaptación social del niño dependen de lo que los demás piensan de él y de las oportunidades que le dan para expresarse naturalmente, por lo que es importante que el niño entienda su posición personal con respecto al ambiente en que vive. La sociedad controla la esfera de los estímulos del hombre; su ambiente está definido por las condiciones sociales, por ejemplo, existe diferencias importantes entre lo que demandará el ambiente a un niño en el campo que a un niño en la ciudad; la posibilidad de fracasar o progresar dentro de su ambiente dependerá de la combinación de factores como su disposición genética, las características de su familia, las de su entorno y las que desarrolle en su autoconocimiento o autoconcepto. La sociedad influye también en el desarrollo futuro del individuo a través de sus limitantes y posición sugestiva, es decir, no permite que el niño se desarrolle como le plazca o como las circunstancias lo hayan moldeado. Constantemente la sociedad interviene en expresiones como consejos, órdenes, premios o castigos: “Siéntate como un niño bueno”, “No te atrevas a contradecir a tus mayores”. Si el niño se conforma, se le

premia y alienta; si el niño no se adapta se le castiga y desalienta. Así, el comportamiento también es moldeado, resulta más fácil aceptar las normas que defender un punto de vista. Por lo tanto, no es sorprendente que al llegar a la edad adulta el individuo sea un fiel y cabal representante de su medio social, dondequiera que el hombre viva, dondequiera que se halle no puede escapar de los lazos de la sociedad (Deval, 1994).

La actitud de cooperación significa, literalmente, obrar con otros. Esta actividad, aprendida por el niño, se expresará en su vida adulta en la manera en que haga frente a problemas, personales o colectivos, cuando no se baste a sí mismo para resolverlos, por ejemplo, una persona responsable de llevar a cabo una labor dentro de una organización (director) puede pedir o no ayuda de sus colaboradores. La práctica de la cooperación tiene bases en la competencia y la rivalidad, debido a que representa un medio para afrontar las demandas del ambiente (físico o social).

En relación con la capacidad futura para el liderazgo y la dirección, comprende el conocimiento de la naturaleza y la función de la capacidad para entender el comportamiento del niño. La fuerza dinámica del liderazgo es susceptible de reconocerse y utilizarse, o bien de ignorarse, permitiendo así la aparición de problemas en las interrelaciones personales. En el comportamiento infantil es necesario diferenciar entre liderazgo, popularidad y dominación; el líder influye en el comportamiento de otro para realizar una actividad, de manera que éste actúe por su propio deseo; el dominador induce a otro a una actividad, pero no porque éste último actúe por su propio deseo. El líder requiere poseer popularidad para poder influir. La capacidad de liderazgo se observa en virtud del número de individuos que sea capaz de llevar a pensar y obrar en una forma determinada (Winn, 1966).

La capacidad de liderazgo se presenta más en forma continua que discontinua. El liderazgo en la infancia depende de algunas características como la inteligencia, la fortaleza y la apariencia. El adulto que no reconoce el liderazgo de un niño porque incita a los demás a realizar actos que le reportan contratiempos limita el liderazgo como capacidad básica. Es aquí donde existe una confusión entre valor social y comportamiento del líder, esto suele suceder en los últimos años de infancia y el inicio de la adolescencia, debido a que es en esta etapa cuando se dan distintas interpretaciones sociales a la conducta. El liderazgo que el niño

ejerce no depende de una posición establecida formalmente dentro del grupo y se relaciona con las situaciones específicas del mismo (Winn, 1966).

Dentro de un grupo de niños, donde han convivido durante mucho tiempo como para observarse recíprocamente en las distintas actividades, si se les permite escoger a sus dirigentes eligen a aquellos que sobrepasan al término medio en cuanto a cualidades de inteligencia, apariencia y fortaleza. No existe un método sistemático que permita descubrir y estimular a quienes tienen la capacidad de organizar y conseguir que los demás trabajen en un conjunto armónico. Durante mucho tiempo se han realizado estudios que permitan identificar las características de un niño líder, dichos estudios han arrojado: una inteligencia del niño superior al término medio, mayor edad que los demás, superioridad de destreza en las actividades, mayor antigüedad como miembro y estimación de los integrantes del grupo como el más atractivo (Winn, 1966). Por otro lado, el autor indica que el hecho de ser brillante no significa tener capacidad y liderazgo, se requieren más cualidades.

Otro aspecto que influye en el comportamiento futuro de los niños es la empatía —sensibilidad emocional que el individuo manifiesta ante los sentimientos experimentados por otra persona—, esta capacidad se presenta desde muy temprana edad, al aumentar la edad se vuelve más compleja y los resultados que produce son más útiles. Algunos autores afirman que la empatía se clasifica, de acuerdo con la edad, en los siguientes niveles (Schaffer, 2000):

- Global. Los niños pueden duplicar la emoción que presencia, se da durante el primer año de vida. Por ejemplo, llorando cuando otro infante llora.
- Egocéntrica. A partir de segundo año de vida, los niños ofrecen activamente ayuda. Esta ayuda será reconfortante para ellos y, en ese sentido, egocéntrica.
- Hacia los sentimientos del otro. A partir de los tres años el niño toma conciencia de que los sentimientos de los otros pueden diferir de los propios.
- Hacia la condición de vida del otro. Al final de la niñez y principios de la adolescencia, los niños se dan cuenta de que los sentimientos de los demás pueden no deberse sólo a la situación inmediata, sino que parten de una situación de vida más duradera.

Algunos tipos de conducta de los padres que influyen en el desarrollo de las conductas prosociales —interés por los demás, compartir, cooperación y simpatía— son los siguientes:

1. La provisión de principios y reglas claros.
2. La convicción emocional por parte de los padres.
3. Atribución de cualidades prosociales al niño.
4. Esquema dado por los padres.
5. Atención empática al hijo.

Es importante mencionar, por el contrario, la influencia que tienen los padres en el curso del desarrollo de la agresión de sus hijos (Ato, Galián y Huéscar, 2007; Raya, Pino y Herruzo, 2009; Repetti, Taylor & Seeman, 2002). Se ha observado que las siguientes características de los padres se relacionan con los niveles de agresividad en los niños:

1. Rechazo por parte de los padres.
2. Permisividad de los padres.
3. Esquema de agresión por parte de los padres.
4. Padres punitivos.
5. Recompensa de los padres por la agresión.

Otro aspecto que influye sobre la conducta futura del infante es la interacción con los hermanos, ésta tiene un significado especial para el desarrollo cognitivo y social, diferente de la interacción entre los padres y el hijo, los niños llegan a conocer las reglas sociales acerca de cuestiones como la posesión, la rectitud, el compartir y el tomar turnos durante el juego con los hermanos; la elaboración de sus propias reglas a medida que avanzan da a la relación un mayor significado. El grado en que influyen unos y otros no debe ser subestimado; pasan mucho tiempo juntos, comparten muchas de sus expectativas, se observan unos a otros participando en otras relaciones y sus relaciones entre sí son de intensidad emocional. Aun el hecho de que tengan edades diferentes ofrece el contexto ideal para el aprendizaje. En relación con los actos prosociales existe mucha imitación por parte del hermano menor; es decir, los hermanos pueden ser considerados como esquemas disponibles para la identificación y la imitación (Mussen, Conger & Kagan, 1987).

1.2 Crianza e interacción familiar

La crianza se refiere a los actos y actitudes de los padres, los cuales se relacionan con el cuidado, expresión de afectos y promoción del bienestar físico y emocional del infante (Baumrind, 1973). Myers (1994) menciona que la crianza tiene que ver con los patrones de comportamiento de los adultos enfocados en satisfacer las necesidades de supervivencia de los infantes y que aseguran una buena calidad de vida; debido a que las acciones adoptadas por padres, abuelos y otros cuidadores se asocian con el estado de salud, nutrición y desarrollo físico y psicológico de los niños, especialmente en edades tempranas. Lo anterior implica que los patrones de cuidado fungen como protectores de desarrollo en la mayoría de los casos; no obstante, también es posible que constituyan un factor de riesgo cuando dichas pautas de atención no resultan pertinentes y efectivas. Es el adulto responsable del cuidado y atención que se dirigen al infante, sobre todo en sus primeros años de vida, necesarios para el crecimiento y desarrollo infantil a través de las actividades que realiza en forma cotidiana.

La crianza es “formar algo de la nada”, “dar ser a lo que antes no tenía”; entonces, la crianza implica crear, producir, cuidar, educar, dirigir, etcétera (Torres, Garrido, Reyes y Ortega, 2008). En estos actos se encuentra implícito aquel instinto (de los padres) de proteger a los hijos de los peligros y, por otro lado, la formación que los padres proporcionan a los hijos (dado que éstos no vienen incluidos en los genes). Es decir, la crianza abarca todas aquellas actividades que los padres practican con los hijos, estas actividades incluyen la administración de los recursos que contribuyen al desarrollo del niño, por lo que el bienestar psicológico de las personas está sujeto a su historia personal y familiar, pues a través de éstos se manifiesta la manera de aprender (Rangel, 2002).

La contribución de los padres es claramente crucial; por ello las investigaciones en este sentido han establecido las siguientes metas relacionadas con la crianza, según LeVine (1980):

1. Supervivencia. Cerciorarse de que el hijo permanece vivo y sano y vive lo suficiente para, a la larga, tener también hijos.
2. Bienestar económico. Ayudar al hijo a adquirir las habilidades y el conocimiento requeridos para ser autosuficiente económicamente cuando sea adulto.

3. Realización de sí mismo. Promover las habilidades necesarias para cumplir con diversos valores culturales, tales como los que tienen que ver con la moralidad, el prestigio y la plenitud personal.

La primera es esencial, los padres podrán dedicarse a las últimas dos si la primera está satisfecha.

1.2.1 Elementos de la crianza y la interacción familiar

Desde algunos análisis clásicos se han propuesto dos dimensiones medulares que caracterizan a la crianza, el apoyo (o calidez) y el control (McDavid y Gardwood, 1978) señalan que:

“La calidez se refiere al grado en que un padre acepta y siente afecto genuino por su hijo y es capaz de expresar este afecto de manera cálida y visible. La mayor parte de los padres sienten afecto por sus hijos, pero unos cuantos pueden tener resentimientos, a veces o todo el tiempo. Otros padres pueden estar muy orgullosos y aceptar a sus hijos, pero tener muchas reservas para demostrar su aceptación, o bien, simplemente carecer de habilidades para demostrar su afecto. Así pues, los padres difieren ampliamente en cuanto a esta dimensión de calidez”. (p. 14)

Becker, Peterson, Luria, Shoemaker & Hellmer (1962) sostienen que el apoyo se identifica con bajos niveles de castigo físico, la utilización del razonamiento por parte de los padres, la buena comunicación y la adecuada expresión de las emociones durante las interacciones padre-hijo. Se considera que el afecto y el calor emocional, la sensibilidad y la mutua confianza son variables que se incluyen dentro del apoyo. En otras palabras, el apoyo está relacionado con el aspecto de la comunicación, que favorece el afecto y la comprensión.

El control, por su parte, está relacionado con el mandato parental; se considera la dimensión de la crianza restrictiva controladora caracterizada por una afirmación del poder. El control se refiere a qué tanto un padre intenta manipular los hilos que como titiritero tiene atadas a sus hijos. Algunos padres se sienten obligados a controlar y manejar casi cualquier

faceta de la vida de sus hijos (McDavid & Garwood, 1978). Esta dimensión está unida al uso frecuente de técnicas de castigo (Roa, 2009).

Otros autores consideran que la crianza es un concepto multidimensional, y que más allá del afecto y del control se deben considerar otras variables como el control psicológico (inducción de culpa o retiro de afecto cuando se muestra un comportamiento no aprobado), el humor (actitud parental relajada, alegre y optimista), la revelación (tendencia a informar a los padres lo que se hace cuando éstos no están presentes: actividades en la calle, relaciones de pareja) (Oliva, Parra y Arranz, 2008). Lo anterior se ha cuestionado por diversos investigadores que consideran que algunos elementos son contradictorios o que unos incluyen a otros. En general, la mayoría se ajusta a considerar a los elementos clásicos: el control y el afecto.

Para entender la causalidad de los elementos de la crianza es necesario señalar las influencias que, en general, moldean la conducta de los padres. Estudiosos de la crianza como Belsky & Vondra (1987) han identificado los siguientes:

1. Las características y los recursos individuales de los padres. Son la contribución que los padres hacen a la interacción con su hijo, en gran medida como resultado de su propia historia de desarrollo; son las aportaciones que los padres realizan en el aspecto de la crianza. Durante mucho tiempo ha existido la preocupación de que los niños sometidos a prácticas de crianza inadecuadas llegarán a ser padres inadecuados, y que de ese modo se establecerá un círculo vicioso a lo largo de las generaciones; sin embargo, faltan evidencias que apoyen dicha afirmación de manera definitiva.
2. Las características del niño. Son aquellas que afectan la adecuación de las prácticas de crianza, en la medida en que unos niños son más difíciles de criar que otros; es decir, la personalidad del niño tiene un impacto directo sobre las prácticas de crianza adoptadas por los padres. Por ejemplo, el ser padre de un hijo minusválido o retrasado provoca consecuencias psicológicas, como baja autoestima, depresión y sentimientos agresivos en los padres, que pueden tener efectos adversos en la relación con el niño; se genera un desequilibrio en el bienestar de los padres y un trastorno en la manera de cuidar al niño.
3. Contexto social. Se deben considerar cuando se intentan explicar las conductas desviadas de los padres. El medio en el cual se desenvuelven los padres moldea su

comportamiento, un ejemplo de ello es cuando existe apoyo (hacia los padres) en una situación difícil por parte de quienes los rodean, éstos tienen más tiempo para dedicarse al cuidado del hijo. En otras palabras, el apoyo que reciben los padres genera consecuencias positivas en la crianza del niño, mientras que la usencia de éste provoca lo contrario. La disponibilidad de fuentes de ayuda externas a la familia se vuelve importante y afecta no sólo a los padres como individuos, sino también la calidad de la relación en el seno de la familia, incluyendo al niño.

Ejemplo de los elementos anteriores son las madres adolescentes, estudios demuestran que éstas son menos expresivas, menos positivas, menos pacientes y verbalizan menos que las madres de mayor edad observadas en las mismas condiciones. Después de todo, las madres adolescentes no sólo son jóvenes sino también en su mayoría solteras, a menudo con poca o con ninguna educación escolar, con frecuencia carecen del suficiente apoyo de los demás y, como resultado de su temprana maternidad, es posible que padezcan desventajas en lo que se refiere a las oportunidades sociales, educativas, de empleo y financieras. En situaciones de pobreza es probable que los padres estén más irritables y deprimidos y, en consecuencia, menos disponibles, se vuelvan menos pacientes y menos amorosos en sus interacciones con sus hijos. Los padres con trastornos como el alcoholismo tienden a vincularse con prácticas aberrantes de crianza, propiciando con ello mayores índices de trastornos de la conducta en los niños. Por otro lado, la depresión de los padres se asocia con una relación marital defectuosa y es el principal elemento vinculado con el desarrollo de problemas de la conducta en niños (Scarr, 1992; Tur, Mestre, Del Barrio, 2004)).

El grado en que las familias están inmersas en redes sociales que incluyen a los parientes, amigos y vecinos, así como organizaciones formales tiene una influencia en lo que se transmite de los padres a los hijos; el aislamiento social se relaciona con las familias que maltratan (Schaffer, 2000). Se ha documentado ampliamente la asociación entre el apoyo emocional y la calidad de las prácticas de crianza (Cochran, Larner, Riley, Gunnarson & Henderson, 1990); los padres que reciben más apoyo se comportan hacia sus hijos con más calidez y consistencia, son capaces de establecer una disciplina más eficaz, son menos punitivos, responden a sus hijos con mayor sensibilidad; en general, tienen actitudes más positivas hacia la crianza, manifiestan mayor afecto y es posible que tengan hijos con apegos seguros

Por lo tanto, cualquiera que sean los efectos que tienen los padres están mediados por otros aspectos, en particular por las características del hijo, las del contexto social y físico en el que ocurre el desarrollo. Todos los padres incorporan a su tarea ciertos atributos que, sumados a las características del niño y del contexto, determinan la conducta de crianza del hijo; entre ellas se distinguen las siguientes:

- Atributos universales. Aquellos comunes a todos los padres, pueden ser considerados herencia de nuestra especie.
- Atributos específicos de una cultura. Son específicos de sociedades particulares y por consiguiente distinguen a un grupo de padres de otro.
- Atributos individuales. Distinguen a un padre de otro en el seno de los grupos culturales y que por consiguiente pueden ser considerados una expresión de la personalidad individual.

De acuerdo con los aspectos anteriores, puede decirse que en los seres humanos existe un sesgo genéticamente determinado en los padres a fin de mantener la proximidad y proveer cuidados a los hijos. Los teóricos con orientación etológica —estudio de la evolución y función de la conducta de las especies— afirman que los padres están programados para cuidar y proteger a sus hijos en virtud de su naturaleza innata; están programados del mismo modo a responder a las señales que el niño emite de modo particular que provocan una coordinación precisa con la conducta del niño (Bowlby, 1976; citado por Repetur, 2005).

Estudios realizados en diversas naciones muestran la relación que existe entre las creencias de los padres y la cultura; por ejemplo, los japoneses están convencidos de que el niño inicia la vida como un ser básicamente independiente que debe ser socializado para ser dependiente; sus prácticas de crianza están orientadas a crear lazos firmes de afecto del niño a la familia y promover sus lazos con los demás. En contraste, las madres estadounidenses perciben a sus infantes dependientes e interpretan su deber en cómo ayudar al niño a adquirir hábitos de independencia. El lenguaje utilizado con el niño contiene características universales que expresan la sensibilidad general de los padres a los requerimientos de todos los niños que lo aprenden y, al mismo tiempo, es un medio de transmisión de los valores de la vida específicos de grupos culturales (Schaffer, 2000).

1.2.2 Estilos de crianza

Los estilos de crianza implican una amplia gama de actitudes de los padres que se traducen en prácticas específicas que influyen en los comportamientos infantiles. El elemento principal para identificar el estilo de crianza es el control ejercido por los padres hacia los hijos. Los estilos de crianza están influidos por una amplia gama de aspectos del ambiente inmediato, del sistema de creencias, actitudes y tradiciones de la familia, así como de las fuentes de información a las que se tiene acceso (Cortés, Romero y Flores, 2006).

Los estilos de crianza tal y como se expresan o manifiestan en las relaciones humanas, en los eventos psicológicos y en el proyecto de vida actúan como organizadores de los mapas psicológicos individuales, orientando las acciones futuras de los individuos, sus esquemas mentales y contacto socioemocional con otros seres humanos. Los estilos de crianza y los patrones de interacción familiar tienen influencia prácticamente en todos los ámbitos de la vida de un individuo en desarrollo. Las características del niño pueden provocar estilos particulares de crianza por parte de los padres, por ejemplo, un niño hiperactivo puede provocar que los padres adopten un estilo autoritario y controlador, sin importar cuál sea su inclinación (Bugental & Johnston, 2000).

Del mismo modo, las variaciones en los estilos de crianza están marcados por la ocurrencia de eventos o sucesos psicológicos significativos, mismos que actúan como dispositivos que desencadenan la adquisición, manifestación y modificación de ciertos patrones de conducta, un ejemplo es cuando el individuo entra a la etapa de la adolescencia —caracterizada generalmente por la rebeldía—, sus padres para ejercer control sobre su comportamiento adoptan un estilo autocrático, aunque éstos en etapas anteriores se hayan caracterizado, por ejemplo, por ejercer un estilo de crianza democrático; entonces, puede suponerse que un cambio significativo en la conducta significa un cambio de estilo de crianza (Bugental & Johnston, 2000).

Por otro lado, las características de los estilos de crianza varían de acuerdo con las culturas, es ésta la que contribuye a la formación de las prácticas de crianza; la familia influye por las creencias de la efectividad de ciertas estrategias educativas, las metas y las expectativas con relación a las interacciones entre padres e hijos. Es decir, los estilos de

crianza no son estáticos, pero sí ajustables a los principios normativos existentes dentro de distintas sociedades y a los más variados códigos culturales (LeVine, 1980).

A continuación se mencionan los comportamientos característicos de los estilos de crianza propuestos por McDavid & Garwood (1978):

1. Padres autoritarios. En esta práctica se afirma el poder de los padres y una actitud más bien desprendida. Raras veces solicitan la opinión del hijo, se enorgullecen o manifiestan placer por sus logros, tienden a dar órdenes y a ser exigentes, pueden recurrir a tácticas de amedrentamiento para controlar al niño. Esperan que sus órdenes sean obedecidas sin explicación. Las características de este estilo se resumen en que los padres:

- Aplican un alto grado de control sobre sus hijos.
- Subrayan la obediencia y la adherencia a normas absolutas.
- Tienden a utilizar medidas disciplinarias obligatorias y punitivas.
- Hacen mucho énfasis en el respeto a la autoridad, la tradición y el orden.
- Interactúan verbalmente muy poco con sus hijos.

En general, estos padres se caracterizan por altas demandas y escasa responsividad.

La combinación de estos comportamientos puede generar el rechazo por parte de los hijos. Sin embargo, estudios realizados observan que niños que tuvieron padres autoritarios son más competentes, autorregulados y tienen menos probabilidad de afrontar problemas de farmacodependencia.

2. Padres permisivos. Se caracterizan por el amor y el afecto, pero también por el ejercicio de un control limitado. Estos padres exigen menos rendimiento por parte del niño, son, sobre todo, débiles con respecto a las reglas, tienden a ser algo inconsistentes acerca de la disciplina y en general consultan al niño acerca de las decisiones y explican las razones de las reglas familiares. En general, se consideran a sí mismos un recurso a ser usado por el niño, no un agente activo responsable de alterar la conducta del niño; es decir, los padres:

- Tratan de no comportarse de manera punitiva con sus hijos.
- Aceptan los impulsos, deseos y acciones de los hijos.
- Consultan las políticas familiares con los hijos.
- Demandan poca responsabilidad en relación con el orden y con la familia.
- Actúan como recurso para los hijos.

- Estimulan el amor propio de los hijos.
- Ejercen poco control sobre los hijos.
- Pueden combinar la estimulación directa de la no conformidad con debilidad en la disciplina.

En general, los padres permisivos son poco demandantes y muy responsivos, o poco demandantes y poco responsivos.

El comportamiento de los hijos de padres permisivos se relaciona con la carencia de propósitos, de agresividad (para enfrentar las situaciones) y suelen no interesarse en su desempeño.

3. Padres autoritativos (responsables, también llamado estilo democrático). Combinan niveles relativamente altos de calidez y exigencias de rendimiento. En tanto que estos padres ejercen un control firme sobre sus hijos, lo hacen sobre todo de manera no punitiva, fomentando el diálogo verbal y respetando los deseos propios del hijo. Comunican sus normas de conducta de manera clara, pero no se la imponen al niño por medio de restricciones excesivas, para lograr sus objetivos pueden recurrir a la razón o a la fuerza. El afecto se expresa muy a menudo y de manera más cálida que en los demás grupos. Es decir:

- Aplican un control firme pero racional.
- Muestran respeto por los intereses de sus hijos.
- Dirigen a sus hijos hacia actos autónomos y hacia una conformidad disciplinada.
- Exhortan a sus hijos y afirman sus atributos actuales.
- Utilizan la razón y el poder como métodos disciplinarios.
- Interactúan libre y verbalmente con los hijos.
- Evitan las restricciones excesivas.
- Pueden promover la no conformidad.

Este comportamiento de los padres suele fomentar la independencia, un sentido de responsabilidad social y de obtención de logros. Los padres autoritativos son padres muy demandantes y muy responsivos, éstos agrupan un conjunto de características que abarcan el apoyo emocional, la posibilidad de autonomía y la comunicación bidireccional, lo que permite a los hijos desarrollar competencia instrumental que se caracteriza por cooperación con adultos y compañeros, independencia responsable, madurez psicosocial y éxito académico.

Aunque algunos autores han puesto en duda la superioridad del estilo autoritativo, llamado por algunos autores democrático, indicando que el estilo autoritario podría ser más adaptativo en culturas colectivistas o en familias de ambientes desfavorecidos, revisiones y estudios recientes han destacado una abrumadora evidencia empírica a favor del estilo democrático en todo tipo de culturas y en poblaciones de riesgo (Oliva, Parra y Arranz, 2008).

Se ha señalado otro estilo de crianza al cual denomina de rechazo/indiferencia éste es un estilo no comprometido. Estos padres no comprenden a sus hijos ni les exigen nada, es decir, no existe el afecto y la supervisión. No controlan las actividades del niño, no le brindan apoyo, suelen darle poca estructura para comprender el mundo o las reglas sociales requeridas para vivir en él. Pueden rechazar activamente o ignorar las responsabilidades de crianza de su hijo (Schaffer, 2000). Los investigadores señalan que este estilo de paternidad tiene más consecuencias perjudiciales en la adaptación en la adolescencia; se asocia con comportamientos carentes de madurez en la esfera cognitiva y social. Tienden a presentar problemas emocionales y conductuales: impulsividad, conducta delictiva o consumo adictivo de sustancias (Oliva, Parra, y Arranz, 2008).

MacCoby & Martin (1983) señalan que se ha prestado mayor atención a dos dimensiones importantes relacionadas con el estilo de crianza, debido a que han surgido en forma consistente en un gran número de estudios:

- Permisivo/restrictivo. Se refiere a la cantidad de libertad que permiten los padres a sus hijos. En un extremo, los padres toleran casi todo lo que el niño hace y no lo hacen respetar las reglas en forma consistente. En el otro extremo, los padres imponen demasiadas restricciones a sus hijos y se cercioran de que las reglas siempre sean obedecidas.
- Calidez/hostilidad. Describe la cantidad de amor que los padres manifiestan a sus hijos. Los padres afectuosos expresan sus sentimientos, muestran con facilidad su aprobación y elogio y es evidente que disfrutan a sus hijos. Los padres fríos ignoran y no se interesan: tienden a menospreciar a sus hijos y no disfrutan con su compañía.

De acuerdo con lo anterior, resultan los siguientes estilos de crianza:

	<i>Permisividad</i>	<i>Restricción</i>
<i>Calidez</i>	Democrático	Sobreprotector
<i>Hostilidad</i>	Indiferente	Autoritario

Fuente: Rudolph Schaffer (2000), con base en los estudios de Diana Baumrind.

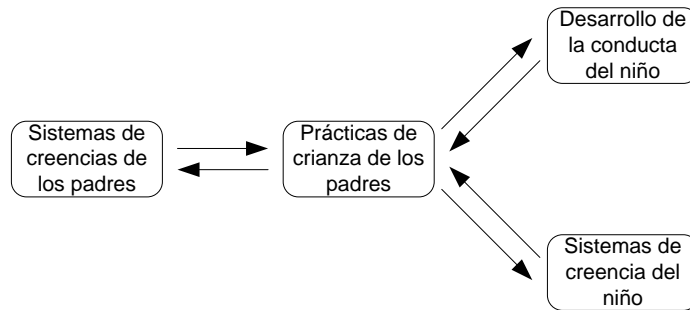
1.2.3 Crianza y comportamiento infantil

Debido a que el individuo recibe influencia del ambiente en que se encuentra inmerso, que al mismo tiempo procesa y transforma porque es un ser activo, puede establecerse que los diferentes esquemas educativos impactan de forma variada en la persona y, por tanto, ejercen una influencia heterogénea. Con ello, la estructuración de la personalidad se enmarca en un contexto social dinámico que va configurando en el individuo patrones de comportamiento más o menos estables en el futuro, debido a que la personalidad se desarrolla mediante ciclos de procesamiento de información cognitivo-emocional.

La crianza de los hijos no se trata sólo de lo que hacen los padres, se trata también de lo que piensan. Los padres tienen concepciones previas y forman teorías, implícitas o explícitas, acerca de la naturaleza de sus hijos, de las fuerzas responsables del desarrollo y de su propio papel en ese proceso. Es decir, los sistemas de creencias de los padres desempeñan un papel importante en la determinación de sus prácticas de crianza, que a su vez influyen tanto en el desarrollo de la conducta de los niños como en los sistemas de creencias que ellos mismos llegan a desarrollar. “La relación entre creencia y acción es en ambas direcciones; es probable que los niños y la experiencia de criar a cierto tipo de niño afectará la manera en que los padres elaboran sus teorías acerca del proceso” (Schaffer, 2000, p. 277).

Figura 1

Relación creencia-acción



Fuente: Schaffer (2000, p. 277), modificado.

Existe un carácter bidireccional que caracteriza las relaciones entre padres e hijos, debido a que si bien es cierto que las conductas parentales influyen sobre el desarrollo del niño, también lo es que los comportamientos y actitudes del niño tienen su impacto en el estilo parental. Es por ello que Oliva, Parra y Arranz (2008) llaman a los estilos de crianza estilos relacionales, debido a que para ellos recoge la idea de bidireccionalidad.

Por otro lado, las creencias de los padres acerca de la crianza suelen ser consideradas por éstos como verdades definitivas o afirmaciones objetivas acerca de los niños. Esto lo relacionan directamente con la maduración, el aprendizaje y la iniciativa del niño. Como se mencionó anteriormente, los miembros de cualquier sociedad tienen mucho en común en sus ideas acerca de los medios y de los fines de la crianza; sin embargo, los miembros de diferentes sociedades tienen distintos grupos de valores y, por consiguiente, considerarán a los niños de manera diferente; la diferencia se relaciona con el tipo de exigencias que cada una de las situaciones culturales impone a sus miembros; por ejemplo, prosperar es importante en el competitivo occidente, en tanto que cooperar con el grupo al que se pertenece es esencial en algunas sociedades africanas. Estas presiones culturales moldean las ideas de los padres acerca de las cualidades que deben fomentar en sus hijos. La manera en que los padres actúan en una situación particular y en un momento dado depende no sólo de su idea general acerca de la crianza de su hijo, sino también de muchos otros factores como son las exigencias del problema inmediato que enfrentan, la conducta del hijo, la presencia de otros y demás (Mestre, Tur y Del Barrio, 2004).

Resulta evidente que los padres directa o indirectamente transmiten un sistema de valores a sus hijos en la medida en que imponen normas y disciplina en el funcionamiento familiar. Por lo tanto, las relaciones con los hijos deben adecuarse a su edad o nivel de desarrollo. Algunas formas de crianza que son correctas en la infancia resultan inapropiadas para la adolescencia (Mestre, Samper, Tur y Díez, 2001). Por lo anterior, es importante el conocimiento de los padres sobre los hijos y de la personalidad de los mismos, ello llevará a las distintas formas de inculcar disciplina y de ello dependerá también la eficacia del estilo educativo (Samper, Cortés, Mestre, Nácher y Tur, 2006). La expresividad positiva de los padres hacia los hijos, por ejemplo, la admiración y gratitud, ayudan a los hijos a experimentar y comprender las emociones, lo cual se traduce en un nivel alto de internalización de conciencia y empatía, esto estimula la apertura al desarrollo social del individuo y la capacidad de escucha de los mensajes parentales (Velázquez, Barrera y Bukowski, 2006).

Diferentes estudios demuestran que la falta de accesibilidad y supervisión de los padres, acompañada de la escasa o nula comunicación paterno-filial, se relaciona con la tendencia de los hijos a relacionarse con compañeros conflictivos y a fomentar comportamientos de riesgo de carácter antisocial (Velázquez, Barrera y Bukowski, 2006). Por el contrario, si la familia está asentada sobre valores sólidos los enfrentamientos entre padres e hijos debido al anhelo de libertad y de nuevas experiencias —propias de la adolescencia— transcurrirán de manera transitoria.

No debe olvidarse, por otra parte, que la manera en que los hombres y las mujeres llevan a cabo sus tareas de padres y los papeles que desempeñan con respecto al hijo difiere en varios aspectos. Los padres adoptan una manera de interacción con sus hijos pequeños considerablemente más física y activa que las madres. El juego de luchas violentas, los brincos, el correr, etcétera, son algunos de los trucos favoritos en los repertorios de muchos padres; mientras que las madres son más suaves, menos abruptas, tienden a hacer mayor uso de los juguetes durante el juego, responden de manera más contingente a su hijo y emplean formas de interacción más verbales que físicas (McDavid & Garwood, 1978). Es importante que el niño tenga estas dos imágenes —la “agresiva” por parte de su padre y la “tierna” por parte de su madre— debido a que le será más fácil afrontar su vida futura. Además, las madres asumen diferentes responsabilidades, debido a que en su gran mayoría, son ellas las principales

personas en brindar cuidados —a pesar de los cambios sociales en los papeles varonil y femenino que se han dado en las últimas décadas. Por consiguiente, los niños aprenden desde temprano que cada uno de sus padres tiene una función distinta: el padre de compañero de juegos, la madre la de proveer cuidados. No sorprende que cuando los niños quieren divertirse buscan a su padre, pero cuando están asustados en general se dirigen a la madre. Aunque las actitudes de los padres hacia los hijos tienen más que ver con la experiencia que tienen con el hijo, más que su sexo. Por otro lado, cuando un niño muestra sentimientos (por ejemplo llorar o reír) se ha observado en general que los hombres y las mujeres manifiestan patrones similares de excitación, medidos por la frecuencia cardíaca, la presión sanguínea y la conducción cutánea; basado en estudios realizados por Berman y Goodman en 1984, Schaffer (2000) indica que no hay evidencias concluyentes que sugieran que las mujeres están biológicamente programadas para responder con más facilidad y en mayor medida que los hombres.

1.3 Socialización

La personalidad primaria —configuración psicológica particular, propia de los miembros de determinada sociedad, que se manifiesta por un determinado estilo de vida sobre el cual los individuos tejen sus variantes singulares— está determinada por las instituciones primarias (organización de la familia, reglas o costumbres de educación, disciplinas básicas) y determina a su vez las instituciones secundarias como religiones, mitos, sistemas de valores, ideologías, etc., de este modo resulta ser el nudo de las interacciones entre lo individual y lo social (Kardiner; citado por Filloux, 1994). Es, en este sentido, como el individuo va aprendiendo los distintos roles dentro de la sociedad; sin embargo para que desempeñe un rol, por ejemplo de padre, primero habrá que conocer dicho rol, y una de las formas de conocerlo es por el sistema de referencias dado por las interacciones con su padre.

Por otro lado, “Toda sociedad controla a sus miembros a través de reglas de comportamiento que buscan mantener y estabilizar el sistema social. El proceso a través del cual los nuevos miembros de una sociedad aprenden estas reglas se denomina socialización” (McDavid & Gardwood, 1978, p. 2)

La socialización se refiere a la transmisión —consciente o inconsciente, formal o informal— de los conocimientos, valores, hábitos y actitudes que existen en la sociedad. Como consecuencia de este proceso, los individuos aprenden a adoptar conductas que les eviten el castigo o rechazo y las que sean dignas de recompensa, facilitando con ello el cumplimiento de sus metas. Cada uno debe aprender una red compleja de claves para determinar qué acciones son apropiadas y en qué situaciones. Así, se aprende a comportarse de maneras muy diferentes en el salón de clases, en el patio y en un juego (McDavid & Gardwood, 1978, p. 2).

La meta de la socialización es que los niños encajen en su sociedad particular; por ello, deben adquirir los patrones de conducta aceptables para esa sociedad. Los padres son los encargados de transmitir las normas culturales de la sociedad, a través de encauzar el comportamiento de sus hijos a los requerimientos de la vida familiar (Rodríguez, 2007). El proceso de socialización se lleva a cabo sobre todo en las familias y en su seno se practica por medio de los padres. La familia es el agente de socialización primario, debido a que constituye la primera fuente de información para el niño acerca de su propia valía, de las normas y roles, y de las expectativas que desde muy pronto se proyectan sobre él; influyen su estructura y su dinámica social-afectiva entre sus miembros. Puede ser considerada como un sistema en el que interactúan subsistemas (padre, madre, hijo (s)); con este criterio puede decirse que cada uno de los elementos (subsistemas) influye de manera significativa sobre otro. La conducta del niño afecta y se ve afectada por los padres; también influye y se ve influida por la relación entre la madre y el padre y ésta a su vez altera y se ve alterada por la naturaleza de sus actividades de paternidad. Las investigaciones han presentado una gran atención a la manera en que la calidad del matrimonio influye sobre el comportamiento del niño (Roberts, 1989), existe la hipótesis de que una buena relación marital se asocia con una relación satisfactoria entre padres e hijos, que a su vez se vincula con un óptimo desarrollo en el niño. Por otro lado, cuando los padres no se llevan bien se puede esperar que la relación con el niño también se deteriore: uno de los padres puede estar tan inmerso en el conflicto marital que desatenderá al hijo o, por el contrario, intentará compensar las frustraciones del matrimonio abrumando al niño con exigencias de afecto y atención (Kering, 1996). Por consiguiente, se establece una relación de mutua influencia entre la relación marital, las prácticas de crianza y la conducta y desarrollo del niño. Por ejemplo, el matrimonio sin tensiones posibilita que los padres se

relacionen con sus hijos de una manera sensible y esto a su vez da origen a apegos seguros (Davies & Cummings, 1994).

La socialización incluye también aquellos procesos por medio de los cuales se transmiten las normas de una sociedad específica de una generación a la siguiente. La adquisición de dichas normas es uno de los primeros deberes de la niñez y la manera en que los niños se amoldan a ellas y, que a la larga, las adoptan como propias. La socialización es un proceso iniciado por los adultos, "Los padres y otros agentes de socialización representan importantes esquemas o patrones que habrán de emular los niños. El niño se ve exhortado, de manera directa o indirecta, por diversos tipos de presiones, a adoptar los mismos tipos de comportamiento que muestran los padres, los maestros y otros adultos" (McDavid & Gardwood, 1978, p. 4).

Un ejemplo específico de socialización, fundamental sin duda, se produce con el aprendizaje espontáneo de la lengua con los valores y normas. Además del lenguaje verbal —uno de los más importantes— aunque no sea el único, una sociedad transmite un código amplio de normas y creencias que se traslada de generación en generación. La socialización, al intervenir factores tan distintos como el sexo, la familia y la clase social, de por sí es ya un fenómeno diferenciado, a la vez que un instrumento diferenciador. El trasfondo cultural que irradia y expande la socialización es el factor básico de integración y asimilación social y marca su importancia sobre los demás procesos relación interpersonal.

Autores como Rodríguez (2007) coinciden en señalar tres procesos básicos de socialización, los cuales suelen caracterizarse por cierto grado de dependencias:

- Adquisición de conductas prosociales. Desarrollo de la ética social. Este proceso implica la interiorización progresiva de razones, creencias, normas y valores propios de la cultura de referencia.
- Adquisición de conocimientos y habilidades sociales. Desarrollo cognitivo-social.
- Adquisición de actitudes de sociabilidad. Desarrollo afectivo-social.

Estas nuevas competencias van a permitirle un cierto grado de autonomía, una mayor comprensión de la realidad, también favorecerán el desarrollo de habilidades comunicativas y

sociales que antes no tenía. A su vez, el niño tiene aún muchas limitaciones para integrarse socialmente de una manera plena:

- Todavía no ha integrado en sus esquemas la moral adulta.
- Le cuesta comprender las conductas y los juicios de los adultos hacia la suya.
- No sabe colocarse en la perspectiva del otro.
- Todavía no ha aprendido a interpretar las expectativas de los adultos hacia su persona.

Por otro lado, el entorno social también sufre importantes modificaciones como consecuencia de la interpretación que los adultos hacen de los cambios del niño:

- Ya no le ven como un bebé indefenso e irresponsable de sus actos.
- Es visto como un pequeño adulto que debe aprender a regular su conducta y cumplir determinadas normas (el control de esfínteres, la toma de alimentos con sus horarios, sus rituales).
- Las conductas exploratorias, celebradas al principio, empezarán a ser progresivamente inhibidas y censuradas (se delimitará lo que se puede tocar, coger y manipular en espacios prohibidos).
- Será sometido a un riguroso control sobre las conductas socialmente inadecuadas (rabieta, peleas).

Una historia afectiva deficiente o un desarrollo social incoherente puede provocar que el niño interprete las normas sociales como algo ajeno a él, externo y fastidioso. En muchos casos, el cumplimiento de las normas sociales se apoya solamente en el miedo a la sanción y pueden generarse, si no se remedia, conductas desviadas socialmente como la agresividad, rabieta, celos infundados y ausencias de normas elementales de respeto (Sotelo, 1996).

1.3.1 Esquemas de socialización

El niño debe aprender a integrarse de manera eficaz a los sistemas sociales para su propia seguridad y satisfacción. Con los buenos modales casi siempre se gana la aprobación.

“La clave de la socialización reside en el aprendizaje social. En psicología suele definirse al aprendizaje como cualquier modificación del comportamiento generada por la experiencia, especialmente los ajustes conductuales que surgen de la asociación entre recompensas o castigos y la ocurrencia de diferentes acciones”.

“El control social y el aprendizaje social pueden ocurrir en diversas formas, para facilitar el crecimiento y el desarrollo humano. En muchos casos, la socialización se controla a través de agentes individuales significativos tales como los padres, los maestros y otros responsables. En otros casos, grupos de amigos o compañeros. Incluso, la superstición y lo sobrenatural pueden llegar a influir en la socialización” (McDavid & Gardwood, 1978, p. 3).

Por otro lado, McDavid & Gardwood (1978) indican que “Los psicólogos modernos suponen que el comportamiento humano tiene un propósito, de modo tal que el aprendizaje humano está dirigido a metas. Cuando uno se siente motivado para alcanzar una meta hace cambios y ajustes conductuales, denominados aprendizaje” (p. 7).

Los agentes de socialización representan dos tipos importantes de entrenamiento social. En primer lugar, ofrecen esquemas o ejemplos que le muestran a niño la conducta apropiada o convencional que los demás esperan de él en sociedad. En segundo, manejan las contingencias de recompensa y castigo que experimenta el niño con actos diversos (Rodríguez, 2007).

Debido a que la socialización se relaciona con el estilo de crianza a continuación se muestran los esquemas de socialización que más han influido:

1. Esquema *laissez faire*. Este esquema sostiene cada niño llega al mundo preformado, con todo los aspectos básicos de su personalidad ya establecidos y teniendo sólo que manifestarlos a lo largo de su subsecuente desarrollo. El deber de los padres es entonces dejar hacer, limitándose a brindar un entorno lo más tolerante posible en que se pueda desplegar el potencial del niño.

2. Modelado con arcilla. Esta concepción señala que el niño no está formado del todo desde el momento de su nacimiento; es como una especie de bola de arcilla que los adultos pueden moldear en cualquier forma que lo decidan. La individualidad del niño se pasa por alto y se rechazan todas las sugerencias de un potencial innato. Se considera a los niños pasivos, infinitamente moldeables y por completo a merced de ese proceso, en tanto que los cambios del desarrollo se explican sólo en términos de información del medio ambiente del niño.
3. El esquema de conflicto. Según esta concepción los niños no son pasivos; desde un principio, tienen anhelos y deseos propios que los empujan a comportarse de cierta manera. Por desgracia, esas maneras son opuestas a la sociedad; ponen a los niños en conflicto con quienes cuidan de ellos, cuya tarea es entonces obligarlos a abandonar sus preferencias naturales y a adoptar los modos no naturales de conductas considerados deseables por los adultos.
4. El esquema de reciprocidad. La influencia de los esquemas anteriores fue socavada por los hallazgos más recientes, de los cuales sobre todo son relevantes: primero, es evidente que los niños distan de ser pasivos; desde su más temprana edad, toman parte activa en su propia crianza. El concepto de niño participante es más apropiado. Segundo, la adaptación mutua, no el conflicto, es el tema básico que impera en el curso de la interacción entre los padres y el hijo (Schaffer, 2000)

Aunque al nacer, un niño, sea totalmente indefenso y necesite de un adulto para sobrevivir ya es un ser sociable, empieza a demostrar su actitud vital, positiva, abierta y dinámica para vivir en sociedad. Durante las primeras semanas su actividad va a ser exclusivamente sensomotora y se interesa por el mundo físico y social que le rodea, como ejemplo, percibe el estado emocional de sus padres. El niño manifiesta preferencia por los estímulos sociales como la cara, la voz, la temperatura y el tacto; con éstos creará vínculos afectivos (Repetur, 2005). Éstos también constituyen la bases para que adquiera todos aquellos conocimientos y habilidades que le van a caracterizar como adulto; por ejemplo, durante la infancia los niños se irán identificando con los adultos y conseguirán interiorizar y apropiarse del significado que tiene las normas y reglas sociales. La interiorización se consigue gracias al establecimiento de sólidos vínculos afectivos que actúan como vías de paso a la comprensión de esas normas y reglas. Además existe la generalización, que es

cuando el niño se da cuenta de que las normas que son válidas para el contexto familiar lo son también para otros contextos.

En la adolescencia, los jóvenes empiezan a introducirse en una serie de roles propios de la vida adulta y social del grupo al que pertenecen. Así, los procesos de socialización se relacionan con la división del trabajo, con la diversidad profesional y con los intereses culturales y personales, entre otros (McDavid & Garwood), por lo tanto, el desarrollo social constituye un proceso de adquisición progresivo de conductas, hábitos, normas y reglas, y actitudes sociales por parte de los miembros más jóvenes de la sociedad con el fin de integrarse en ella.

Sachaffer (2000) señala que existen cinco etapas en la interacción entre padres e hijos, dichas etapas son las siguientes:

1. Regulación biológica. Comprende de 0 a menos de 2 meses, la principal tarea del desarrollo es la regularización de los procesos biológicos como la alimentación del infante y los estados de vigilia y sueño, armonizándolos con los requerimientos de los padres.
2. Intercambios cara a cara. De 2 a menos de 5 meses de edad. La finalidad es la regulación de la atención y las respuestas mutuas en las situaciones cara a cara.
3. Compartiendo temas. De 5 a menos de 8 meses; en esta etapa se incorporan objetos dentro de las interacciones sociales con el fin de garantizar la atención y la acción conjunta.
4. Reciprocidad. De 8 a menos de 18 meses. Aquí dan inicio las acciones intencionales hacia los demás y se desarrollan relaciones más flexibles y simétricas.
5. Representación simbólica. A partir de los 18 meses. En esta etapa se desarrollan los medios verbales y simbólicos de relación con los demás y se reflexiona sobre los cambios sociales.

El proceso de aprendizaje —en el cual están incluidos la crianza y la socialización— determina la manera de afrontar todas aquellas situaciones y dificultades que se le presenten en su vida adulta. Es por ello la importancia de conocer aquellos factores, tanto personales como ambientales, que impactan en la manera de establecer relaciones con las demás personas.

1.4 Afrontamiento

La conducta es organizadora de tensiones o de motivaciones, en cierto sentido, algunas tensiones organizadas de determinada manera existen porque existe una conducta. La conducta es asegurar la existencia misma, la persistencia del organismo, la fuente de esta tendencia sería una situación interna, como el miedo, que exige su propia supresión por medio de una conducta adecuada. A la tensión suprimida sigue un estado de equilibrio y de su satisfacción que persiste hasta que aparece otro estado de tensión (Filloux, 1994)

La manera en que una persona haga frente a situaciones que le generen estrés —definido como un estado producido por presiones o demandas excesivas o inusuales que alteran y ponen en peligro el bienestar de una persona— se lleva a cabo realizando una valoración para saber si el hecho es positivo o no, e identificando las consecuencia presentes y futuras (valoración primaria). Por otro lado, se realiza una valoración secundaria en la cual se analizan las capacidades del organismo para hacer frente a dicha situación debido a que la respuesta al estrés es un intercambio entre las presiones (internas y externas) que un individuo recibe del medio y los recursos disponibles y activables con que cuenta. Este proceso es el medio a través del cual se regulan las consecuencias negativas del estrés; se busca determinar las acciones por realizar para afrontar el estresor y la percepción de las habilidades para afrontarlo. La interacción entre la valoración primaria y secundaria determina el grado de estrés, la intensidad y la calidad de la respuesta emocional (Solís y Vidal, 2006); por ejemplo, el estrés de trabajo surge cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador (NIOSH, 1999).

Las reacciones de estrés se presentan agrupadas en tres bloques (Solís y Vidal, 2006):

- a) Fisiológicas. Comprenden las respuestas neuroendocrinas y las asociadas al sistema nervioso autónomo, como aumento de la presión sanguínea, incremento de las tasa estomacal e intestinal, dilatación de las pupilas, dolor de cabeza, incremento de la respiración, manos y pies fríos, sequedad de la boca, entre otros. El efecto de esta respuesta sobre la salud a largo plazo puede ser fatal debido a que deteriora el sistema inmunológico, el cual está encargado de proteger a nuestro organismo de todo aquello que podría causarnos una enfermedad.

- b) Emocionales. Abarca las sensaciones subjetivas de malestar emocional como el temor, la ansiedad, la excitación, la cólera, la depresión, el miedo, la ira, entre otros. Se ha demostrado que los problemas de salud mental son generados o exacerbados ante la exposición de eventos estresantes.
- c) Cognitivas. Existen tres tipos de respuestas cognitivas de estrés principales: la preocupación, la negación y la pérdida de control; mismas que se presentan acompañadas de bloqueos mentales, pérdida de memoria, sensación de irrealidad, procesos disociativos de la mente, entre otros. Estos síntomas afectan el rendimiento de la persona y la relación que establezca con los demás.

De acuerdo con el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH, por sus siglas en inglés) el estilo directivo puede significar una fuente de estrés cuando se asocia con la falta de participación de trabajadores en la toma de decisiones, la falta de comunicación en la organización y la falta de políticas que favorezcan la vida familiar (NIOSH, 1999); debido a que el estrés resulta de la interacción del trabajador y las con las condiciones de trabajo, sin embargo, es importante considerar que las diferencias entre características personales como la personalidad y el estilo de sobrellevar el estrés son más importantes para pronosticar si ciertas condiciones de trabajo resultarán como estrés, es decir, lo que para alguna persona es estresante para otra persona no lo es; aunque también la evidencia científica sugiere que existen condiciones de trabajo que son estresantes para la mayoría de la gente (NIOSH, 2005).

Las consecuencias negativas del estrés son reguladas por un proceso que es denominado afrontamiento. Lazarus (1986) define al afrontamiento como todos aquellos procesos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo. Es decir, es la manera de actuar y pensar de las personas para hacer frente a las situaciones difíciles. Las reacciones emocionales como la ira, o la depresión también forman parte del proceso general de afrontamiento que efectúa un organismo ante una situación demandante; actúa como regulador de la perturbación emocional. Si el afrontamiento es efectivo, no se presentará malestar; en caso contrario, podría verse afectada la salud en forma negativa, aumentando el riesgo de mortalidad y morbilidad. Los estudios realizados acerca del afrontamiento han llevado a conceptualizar tipos y dimensiones de la personalidad que han pasado a denominarse estilos y estrategias.

1.4.1 Estrategias de afrontamiento

Son los procesos concretos y específicos que se utilizan en cada contexto y pueden ser cambiantes dependiendo de las condiciones desencadenantes (Cassaretto, Chau, Oblitas y Valdez, 2003). Son acciones concretas y específicas que la persona utiliza para afrontarse a la situación, por ejemplo, enfermedades crónicas, factores de estrés cotidianos como un fuerte ritmo de trabajo o sucesos vitales estresantes como la pérdida del puesto de trabajo.

Lazarus y Folkman (citados por Solís y Vidal, 2006) distinguen dos tipos de estrategias de afrontamiento:

1. Estrategias de resolución de problemas: son aquellas directamente dirigidas a manejar o alterar el problema que está causando el malestar.
2. Estrategias de regulación emocional: son los métodos dirigidos a regular la respuesta emocional ante el problema.

Existen, en realidad, distintas estrategias posibles de afrontamiento que puede manejar un individuo. El uso de unas u otras está determinado por la naturaleza del estresor y las circunstancias en las que se produce, por ejemplo, las situaciones en las que se puede hacer algo constructivo favorecen estrategias focalizadas en la solución del problema, mientras que las situaciones en las que lo único que cabe es la aceptación favorecen el uso de estrategias focalizadas en las emociones. Las estrategias adoptadas por el individuo son reconocidas conscientemente por éste; sin embargo, en ocasiones resultan inconscientes. Aunque en teoría se pueden emplear multitud de estrategias para manejar una situación estresante, cada individuo tiene una propensión a utilizar una serie determinada de estrategias en situaciones diversas, es decir, es propenso a utilizar ciertas estrategias.

1.4.2 Estilos de afrontamiento

Son aquellas predisposiciones personales para hacer frente a diversas situaciones y son las que determinarán el uso de ciertas estrategias de afrontamiento, así como su estabilidad temporal y situacional (Cassaretto, Chau, Oblitas y Valdez, 2003). Son variables disposicionales que influyen sobre la elección de las estrategias de afrontamiento. Es el conjunto de estrategias que se utilizan para hacer frente a situaciones difíciles.

Frydenberg (1997) —que basó sus estudios en los conceptos de estrés y afrontamiento desarrollados por Lazarus— señala los siguientes estilos de afrontamiento:

1. Resolver el problema (productivo). Refleja la tendencia a abordar las dificultades de manera directa. Sus estrategias de afrontamiento son:
 - a) Concentrarse en resolver el problema
 - b) Esforzarse y tener éxito
 - c) Invertir en amigos íntimos
 - d) Buscar pertenencia
 - e) Fijarse en lo positivo
 - f) Buscar diversiones relajantes
 - g) Distracción física
 - h) Resolverlo para sí
2. Referencia hacia los otros (productivo). Implica compartir las preocupaciones con los demás y buscar soporte en ellos. Sus estrategias de afrontamiento son:
 - a) Buscar apoyo social
 - b) Acción social
 - c) Buscar apoyo espiritual
 - d) Buscar ayuda profesional
3. Afrontamiento no productivo. Es disfuncional debido a que las estrategias pertenecientes a éste no permiten encontrar una solución a los problemas, orientándose más bien a la evitación. Sus estrategias de afrontamiento:
 - a) Preocuparse
 - b) Hacerse ilusiones
 - c) Falta de afrontamiento
 - d) Ignorar el problema

- e) Reducción de la tensión
- f) Reservarlos para sí
- g) Autoinculparse

Esforzarse y tener éxito y concentrarse en resolver el problema son las estrategias más efectivas, mientras que preocuparse es la menos efectiva. En los últimos años se habla también de afrontamiento aproximativo (incluye todas las estrategias de confrontación y enfrentamiento al problema) y de afrontamiento evitativo (son las estrategias cognitivas o comportamentales que permiten escapar o evitar el problema. Ambas categorías no son excluyentes (Solís y Vidal, 2006).

El desarrollo de los diversos estilos de afrontamiento varía según el género y parece estar influenciado por los patrones de socialización a los que nos vemos expuestos desde pequeños. En el caso de las mujeres se produce la apertura social y familiar hacia la expresión de los sentimientos, la comunicación y el uso de la fantasía frente a los problemas. Por el contrario, para los varones la inhibición de sus emociones es incentivada así como el desarrollo de su autonomía, incrementando el uso de estrategias evitativas de afrontamiento (Phelps & Jarvis, 1994).

En el proceso y resultado final del afrontamiento pueden intervenir muchas variables interfiriéndolo o potenciándolo. Estos factores pueden ser internos (estilos habituales de afrontamiento y algunas variables de personalidad) y externos (recursos materiales, apoyo social y la actuación de otros factores estresantes simultáneos), que pueden modular, de forma favorable o desfavorable, el impacto de un estresor (Vázquez, Crespo y Ring, 2000).

Estos factores pueden intervenir de dos modos diferentes, pero complementarios. En primer lugar, pueden afectar de forma directa en las capacidades de afrontamiento de un individuo ante cualquier tipo de factor de estrés, o bien pueden actuar como un amortiguador del efecto de los factores estresantes, en especial cuando éstos son fuertes. Por ejemplo, tener dinero permite disponer de determinados recursos para afrontar una situación problemática, pero por otro lado también puede amortiguar los potenciales efectos de un factor estresante, por ejemplo ser despedido del trabajo.

Las investigaciones relacionadas con el afrontamiento destacan algunos factores de personalidad que influyen en éste (Vázquez, Crespo y Ring, 2000):

1. **Búsqueda de sensaciones:** este factor contribuye a explicar un número importante de conductas. Las personas buscadoras de sensaciones son individuos a los que no les importa tomar riesgos, por ejemplo probar drogas, tener viajes de aventuras o vivir experiencias inusuales, por ejemplo; por lo tanto, parecen tener una mayor tolerancia al riesgo y los estresores.
2. **La sensación de control:** una de las variables más importantes que modulan los efectos de un estresor potencial es la sensación de control sobre el mismo. Multitud de investigaciones experimentales han demostrado que la pérdida de sensación de control constituye un elemento crucial etiológico de la depresión y otros trastornos emocionales. El esquema de depresión de la desesperanza o indefensión aprendida propone que inevitablemente se desarrollará un estado depresivo cuando una persona perciba que no dispone de ninguna estrategia, ni ahora ni a futuro, para cambiar una situación aversiva personal.
3. **Optimismo:** consiste en una expectativa generalizada de que los resultados serán positivos. Las personas con una actitud optimista parecen manejar mejor los síntomas de enfermedades físicas como el cáncer, esto parece deberse a que las estrategias de estas personas suelen estar centradas en el problema, la búsqueda de apoyo social y buscar los lados positivos de la experiencia estresante. Por el contrario, las personas pesimistas se caracterizan más por el empleo de la negación y el distanciamiento del estresor, centrándose más en los sentimientos negativos producidos por el estresor.
4. **Otras variables:** aunque se han propuesto muchas otras variables psicológicas que pudieran afectar la eficacia del afrontamiento (sentido del humor, sensación de coherencia de la propia vida, inteligencia, no tomarse las cosas muy en serio, etc.) ninguna de ellas ha sido objeto de una investigación profunda. No obstante, parece cada vez emerger más claramente un patrón de personalidad proclive a la buena salud y caracterizado por el optimismo, sensación de control y capacidad de adaptación

El apoyo social hace referencia a sentirse querido, protegido y valorado por personas cercanas (normalmente amigos y familiares). No es tanto la red física o número de personas cercanas como el apoyo percibido por parte de la persona. El apoyo social puede considerarse de dos maneras: en primer lugar, como un recurso o estrategia de afrontamiento, por ejemplo,

hablar con un familiar o amigo ante un problema; en este sentido, es uno de los mecanismos que la gente valora como más eficaces para afrontar situaciones emocionales difíciles. En segundo lugar, puede entenderse como un amortiguador del propio estrés, por ejemplo, la falta de personas próximas en las que confiar en circunstancias difíciles eleva de forma extraordinaria el riesgo de aparición de episodios depresivos en personas vulnerables. Según las investigaciones, como técnica de afrontamiento, el apoyo social se utiliza más por mujeres que por hombres, un 18 % frente a un 11 %, respectivamente (Vázquez, Crespo y Ring, 2000).

Buscar consejo, información, vías de solución, etc. es un procedimiento que también sirve como una importante fuente de apoyo emocional (alivio, empatía y ayuda física). La existencia de un apoyo social efectivo tiene también repercusiones en la salud: disminuye la probabilidad general de presentar enfermedades, acelera la recuperación y reduce las tasas de mortalidad; aunque aún no se conocen con exactitud los mecanismos psicobiológicos que operan estos cambios (Vázquez, Crespo y Ring, 2000).

Aunque no todo apoyo social es igualmente eficaz como protector contra el estrés. El más efectivo parece ser tener alguien cercano en quien confiar, por ejemplo un esposo o una pareja. Por otro lado, los efectos del apoyo social parecen no ser acumulativos. Así pues, lo importante es tener al menos un amigo íntimo más que tener muchos amigos o conocidos. En último lugar, no es sólo importante tener una red disponible, sino que el individuo sepa y esté dispuesto a extraer de modo efectivo el apoyo que necesita de otros (Vázquez, Crespo, y Ring, 2000).

En general, las estrategias de afrontamiento consisten en alterar el acontecimiento estresante o bien en controlar la respuesta emocional a dicho acontecimiento. Posiblemente a medida que se crece aumentan las estrategias, sin olvidar la importancia del apoyo social en este proceso; por ejemplo, si la relación padre-hijo se caracterizó por una carencia real o percibida de una figura afectiva apropiada, ello repercutirá en muchas características personales, tales como el modo de afrontamiento al estrés (Ptacek, & Groos, 1997), es decir, la pérdida o ausencia de una relación emocional adecuada antes de la adolescencia puede generar conductas desadaptativas que por su frecuencia se conviertan en un estilo directivo poco eficaz, como el liberal (evitativo).

En resumen, las prácticas de crianza y de interacción familiar son elementos medulares que determinan una gran proporción de la forma en que el individuo se comporta en el mundo a lo largo de su vida. En este sentido, es muy probable que esa historia de interacción y crianza determine una porción importante de la forma en que un directivo en un ambiente laboral desempeña sus funciones reflejando muy diversos estilos que, a su vez, impactarían el comportamiento de quienes le rodean en el trabajo (jefes o subordinados) y, por ende, la atmósfera social y laboral misma.

Capítulo II. Dirección y clima organizacional

En los últimos sesenta años diversos estudios se han enfocado a investigar la relación existente entre el estilo directivo y el impacto que tiene éste en el clima organizacional, así como en el desempeño laboral de éstos. Es importante analizar estas relaciones debido a que la administración de organizaciones, en particular la relacionada con personas, tiende a ser muy compleja e incluye elementos como las características de los subordinados, del puesto, de la organización, entre otras. Si bien los diversos estudios coinciden en que no hay fórmulas simples para lograr los mejores resultados posibles en todos estos aspectos y sus diversas combinaciones, la información sobre cómo se aplican las prácticas de dirección dentro de las organizaciones permitirá acercarnos a dichos resultados.

2.1 Dirección

La palabra dirección es de origen latino —*directio*, -*ōnis*—, que significa dirigir. Para Corominas (1976) dirigir es una palabra tomada del latín, *dirigĕrĕ*, misma que se deriva de *rĕgĕre*, que significa regir, gobernar. Henri Fayol (1969) —uno de los pioneros en el estudio de la administración como campo de conocimiento— la considera una función administrativa, por lo que la define como hacer funcionar al personal; para él la mayoría de los principios de administración son principios de dirección. Terry (1983) define a la dirección como un proceso para influir en las acciones de un grupo organizado para fijar y alcanzar objetivos. Una definición similar a la anterior es la proporcionada por Certo (2001), quien la llama influencia, la define como la orientación de las actividades del personal hacia las direcciones apropiadas (aquellas que conducen al logro de los objetivos del sistema administrativo); menciona que la influencia debe centrarse en el personal como ser humano. El mismo autor indica que influir y dirigir al personal es determinante para el éxito de un gerente. Gil (1993) señala que normalmente dirigir se entiende como mandar. Pero dirigir también es persuadir, es encauzar. Para Brown y Moberg (citados por Gil, 1993) la dirección consiste en definir e implementar un ambiente organizacional que permita utilizar al personal para la consecución de un objetivo.

Con las definiciones anteriores, puede decirse que a través de la dirección se trabaja por medio y con los individuos, en coordinación con recursos materiales y financieros, para lograr los objetivos de la organización. Es a través de la dirección que se conduce a la organización, lo cual implica centrarse en los individuos para influirlos e inducirlos hacia una meta, considerando elementos como la motivación, la comunicación, la coordinación, la toma de decisiones y la supervisión. Por otra parte, no debe olvidarse que todo dirigente que desee alcanzar los objetivos preestablecidos por la organización en que se desempeña debe hacer uso de otros elementos como la evaluación justa del trabajo, la delegación de autoridad, el trato justo y la disponibilidad hacia todos sus colaboradores, esto le permitirá crear un ajuste armónico en la realización de sus actividades.

Donelly Gibson (1995) señala que la dirección dentro de la organización se da en tres niveles:

1. Nivel alto. Éste es estratégico, es donde se determina el rumbo y los objetivos a largo plazo de la organización; es decir, en éste se asegura que el nivel medio funcione dentro de los límites.
2. Nivel medio. Es el contacto entre el nivel alto y el operativo, su función es gestionar a éste último.
3. Nivel operativo. El trabajo del dirigente consiste en desarrollar la mejor asignación de recursos que produzca el resultado deseado.

La dirección evoca la determinación de objetivos generales y la fijación de las directrices para el marco de acción a través de la gestión —entendida, en este caso, como la conducta diaria y ejecución de las operaciones corrientes regidas por los objetivos y las directrices dadas, de ahí la importancia de los dirigentes y la dirección dentro de la organización. Por otra parte, de acuerdo con el tipo de organización, se puede establecer la existencia de la figura directiva y la figura ejecutiva; por ejemplo, en una gran empresa el director general es la parte directiva y los gerentes de división son la parte ejecutiva, mientras que en una pequeña empresa el empresario-gerente es el único. En general, a medida que las organizaciones crecen se especializan y diversifican cambia su estructura jerárquica; sin embargo, la manera en que cada uno de los directores en los distintos niveles logra los objetivos está determinada por aquella manera particular de desarrollar su rol, como responsable de un proceso organizacional.

2.1.1 Importancia de la dirección

Con la finalidad de generar productos y servicios (incluye a todas las organizaciones), o dicho de manera general: satisfacer las ciertas necesidades de la sociedad, se lleva a cabo un esfuerzo para organizar las labores, para ello la actividad directiva resulta primordial. A través de la dirección los colaboradores de la organización pueden comprender y contribuir de manera eficiente al logro de los objetivos. La dirección se caracteriza por su cercanía con el elemento humano; en la acción de dirigir se tratan las cosas y problemas “como son realmente”. Koontz & Weihrich (1994) mencionan que “[...] la capacidad para dirigir eficazmente es una de las claves para ser un administrador eficaz; por otra parte, llevar a cabo las otras funciones esenciales de la administración (realizar todo el trabajo administrativo) es importante para asegurarse que el administrador sea un dirigente eficaz.” (p. 190)

Por lo tanto, la dirección es importante porque:

- Su adecuada aplicación se verá reflejada en el logro de objetivos.
- A través de ella se ponen en marcha los lineamientos establecidos y se encauza la conducta del personal hacia el logro de metas organizacionales.
- Regula los sistemas de comunicación para un adecuado funcionamiento de la organización.

La dirección es la parte vital y central para el funcionamiento de cualquier organización debido a que se refiere a problemas humanos, conformando el principal elemento e indispensable en la organización. Con la consideración de la complejidad del personal, con frecuencia se dice que cuando “la cabeza funciona mal, todo el organismo opera mal”.

Las actividades del director dentro de la organización, según Mintzberg (1983) implican diez roles¹ principales enmarcados en un —conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado— para cumplir formalmente con la responsabilidad de persona encargada de una unidad de organización (estatus). Los roles (englobados en tres) mencionados por el autor son los siguientes:

¹ Cabe señalar que los roles identificados por Mintzberg se refieren a toda la función del administrador; en la actualidad se ha usado de manera indistinta el término dirección, administración y *management*.

1. Roles interpersonales. Cabeza visible, representa a la organización; de enlace, comunica e informa; líder, influye en sus colaboradores.
2. Roles de información. Monitor, recibe y recopila información; diseminador, transmite información; portavoz, lleva información al entorno.
3. Roles de toma de decisiones. Emprendedor, inicia el cambio; gestor de anomalías, toma la iniciativa cuando la organización se ve amenazada; asignador de recursos, encauza las fuerzas de la organización; negociador, participa en las negociaciones.

Mintzberg (1991), por otro lado, señala algunas características particulares del trabajo directivo: las pautas de sus actividades se caracterizan por su brevedad, variedad y fragmentación; muestra más preferencia por la acción directa que por la reflexión; usa más los medios verbales y los informales en su relación con otros miembros que los escritos y formales; mantiene gran variedad de contactos dentro y fuera de la organización y, por último, hay una gran interacción entre sus derechos y deberes. Si bien éstas son características generales, hay amplia diversidad al respecto del estilo con que llevan a cabo.

2.1.2 Estilos de dirección

El estilo directivo se refiere a los distintos comportamientos que pueden exteriorizar los individuos que dirigen a otros con el objetivo de conseguir y a su vez influir sobre el comportamiento de éstos para que se ejecuten sus órdenes; es decir, es la forma o manera de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo su función directiva. Para que todo directivo lleve a cabo su labor de manera efectiva es necesario que tenga plena conciencia de las actividades humanas de las cuales es parte. Además de tener tal conciencia, al mismo tiempo debe comprender en qué medida influye en otras personas y éstas sobre él. Debido a que el directivo es un configurador de organizaciones, se encarga de establecer las condiciones mínimas para alcanzar los objetivos e impulsar la ejecución; esto es, llegar a dar las mínimas indicaciones y coordinar la realización (Gil, 1993).

La dirección desde su práctica es un fenómeno complejo que implica un análisis director-colaborador y la influencia entre ambos; éste es uno de los aspectos más arduos y difíciles dentro de las funciones de los directores, con frecuencia éstos se enfrentan a situaciones dinámicas, inciertas y ambiguas. Por otro lado, las influencias personales y del ambiente en que se desenvuelve el directivo determinan el estilo que lo caracteriza. Koontz & Weihrich (1994) mencionan que los términos dirección y liderazgo son considerados por otras personas como sinónimos; aclaran que es importante diferenciar ambos términos debido a que la dirección es un tema más general. Consideran que el estilo de liderazgo se puede clasificar de acuerdo con la manera en que usa la autoridad en autocrático, democrático y liberal. Más adelante mencionan que la motivación y el fomento o limitación a éstas a través de la modificación del clima organizacional son dos aspectos importantes tanto para el liderazgo como para la dirección.

Independientemente de que un director sea líder o no —considerando que los líderes, directores y administradores, términos utilizados en ocasiones de manera indistinta, poseen características similares— existen características que lo hacen distinto al momento de ejercer su función directiva.

Considerando los señalamientos de los autores anteriores, salvo que aquí se habla de director y no de líder por la difusa diferenciación en algunos casos, se puede decir que generalmente los estilos de dirigir se clasifican en:

1. Autocrático. El director centraliza totalmente la autoridad y las decisiones. Los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. El director autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados. Los grupos sometidos al director autocrático presentan el mayor volumen de trabajo producido y evidentes señales de tensión, frustración y agresividad. Actúa como un verdadero dictador. Si es extremadamente capaz, este tipo de dirección puede tener mucho éxito por un período, en algunos casos puede hacer un gran bien a la organización, pero suele fracasar por los fallos humanos del director. Tiene además el inconveniente de producir resentimientos entre las personas y de presentar problemas de sucesión. En general, es mal tolerado por los trabajadores, con raras excepciones, un ejemplo de las excepciones puede ser el ejército o las sociedades dictatoriales.

2. Democrático. El director es comunicativo, estimula la participación de las personas, se preocupa igualmente por el trabajo que por el grupo. Actúa como facilitador para orientar al grupo, ayudándolo en la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. Los grupos sometidos al director democrático presentan buena cantidad de trabajo y calidad sorprendentemente mejor, acompañada de un clima de satisfacción, integración grupal, responsabilidad y compromiso de las personas. Es el estilo más cercano a la dirección paternal que puede llegar a tener una gran organización. Los directores comparten la toma de decisiones con sus colaboradores, siempre que sea posible, sin perder por ellos la autoridad y la responsabilidad última. Muchas decisiones se toman después de cambios de impresiones, formales o informales, y cuando esto no es posible los directores se toman el trabajo de explicar las razones de una decisión a aquellos que hubiesen sido consultados en condiciones normales.

3. Liberal. En éste los grupos no se desempeñan bien en relación con la cantidad y la calidad del trabajo, presentan fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el director. El director es ignorado por el grupo. La dirección liberal enfatiza sólo en el grupo, es decir, deja que éstos actúen libremente.

Ejercer alguno de los estilos anteriores origina una tendencia a que los trabajadores sean irresponsables —en el autocrático por la tensión y en el paternalista por la confianza. El director indiferente, en cambio, es un individuo que no tiene responsabilidad alguna, ni la suya ni la de sus colaboradores. Es un jefe que no quiere serlo, y que deposita la responsabilidad en terceros. El director permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas sólo cuando el grupo lo solicita. El comportamiento del director es evasivo y sin firmeza.

Además de los anteriores, existe otro estilo denominado paternal. Esta práctica es frecuente, sobre todo, en las empresas pequeñas; con este estilo se pretende crear una atmósfera familiar en la que el director busca ser visto como la figura del *pater familias*. Aunque se puedan usar las sanciones con los empleados que no cooperan, tienden a evitarse; el director guía a los trabajadores con enseñanzas y consejos. Es una organización apropiada, este estilo funciona bien

y la motivación de los empleados es buena. Esto genera que los colaboradores sean leales, aunque nunca faltan los abusos (por parte de los colaboradores); es por esto que ellos verán con malos ojos a quienes pretendan quebrantar las reglas. Este estilo es prácticamente imposible de aplicar en las grandes empresas debido a que la existencia de numerosos mandos lo impiden o lo hacen muy difícil.

En la práctica se mezclan elementos de los distintos estilos, algunos autores señalan que no es frecuente un estilo puro; sin embargo, existen características predominantes de los estilos que distinguen a los directores. Es cierto que las descripciones caracterizan la gestión de muchos directivos y sirven para trazar líneas divisorias para su diferenciación. “Sea cual sea el estilo directivo que se use, la persona debe ser consciente y creer en él [...] se debe dirigir de acuerdo con las creencias, convicciones, valores, actitudes, etcétera [...]”. El carácter y temperamento de colaborador tienen mucho que ver en esta situación (Gil, 1993, p. 203).

2.1.3 Las organizaciones mexicanas y el estilo mexicano de dirigir

Los estudios realizados para saber cómo es el comportamiento del mexicano al momento de dirigir indican que detrás de este comportamiento se encuentran elementos importantes como las raíces históricas y la cultura en que éste se desenvuelve (Raineri, 2003).

De acuerdo con los estudios de Eva Simonsen (1991) el estilo directivo que predomina en México es el autocrático, sin embargo es paternalista al mismo tiempo; es decir, por un lado exige que sus órdenes sean cumplidas de manera plena y por el otro tiende a la sobreprotección de sus colaboradores. Para profundizar en este aspecto a continuación se reproducen los resultados obtenidos en los estudios realizados por Alejandro Serralde (s.f.) que se consideran especialmente importantes por el detalle y la amplitud del estudio, respecto al estilo mexicano de dirigir. El estudio que a continuación se muestra consideró las evaluaciones de los propios gerentes hechas sobre sí mismos. Las empresas de donde provienen los gerentes analizados cubren los siguientes campos de actividad: acero, computadoras, farmacéuticos, alimentos, construcción, muebles, automóviles, deportes, productos químicos, bancos, detergentes y jabones, seguros, bebidas, equipos industriales, vestido y comercio.

La mayoría de las empresas en cuestión fueron privadas (no se indica el porcentaje), en una proporción de aproximadamente 60% de capital nacional y el resto transnacionales. Los gerentes analizados provienen de los niveles 1-6, con una mayor incidencia en los niveles del 2 al 4, es decir, desde el director general, subdirector, gerente, subgerente y jefe; con una marcada predominancia del sexo masculino. Han estado representadas las siguientes áreas: dirección general, contabilidad, jurídica, finanzas, auditoría interna, recursos humanos, producción, ingeniería de planta, procesamiento de datos, comercialización, control de calidad, comercio exterior e investigación y desarrollo. De todas éstas, las más frecuentemente representadas son: producción, comercialización y recursos humanos.

La distribución por regiones del territorio nacional sigue un contorno semejante al de la concentración industrial del país, teniendo en el Distrito Federal la mayor representación, seguida por Monterrey, el Estado de México, Puebla, Veracruz, Ciudad Juárez, Guadalajara, Hermosillo, Irapuato, Aguascalientes y Querétaro. Aproximadamente, un 65% de los gerentes analizados tienen una edad entre 31 y 35 años; 20% tienen entre 36 y 43 años, 9% tienen entre 26 y 30 años, y el resto de menos de 26.

Del total de personas analizadas, indica el estudio, la mayoría se caracteriza por tener estudios superiores y de posgrado (no se indica el porcentaje). La minoría registra estudios preuniversitarios. La distribución por profesiones muestra el siguiente perfil: Ingeniería 39%, Administración 27%, Ciencias Sociales 22%, Ciencias 6%, Economía 3%, otros 3%. La cantidad analizada suma 2,108 personas en posición de mando, de las cuales hay un predominio de las posiciones de línea sobre las posiciones *staff*.

De acuerdo con Serralde (s.f.), las formas de dirigir han evolucionado y los nuevos dirigentes mexicanos por su preparación profesional se inclinan por el estilo democrático — contrario a lo que dice Simonsen (1991). En general, algunas de sus características son: la preferencia del gerente por dirigir el trabajo de los demás; es enérgico cuando está respaldado por la jerarquía; le gusta exhibir que es conocedor y dominador; critica con severidad, es irónico ante quienes se desvían del plan trazado por él; es decidido y trabajador; celoso de los cambios en las reglas del juego. Su culto a la toma de decisiones le lleva a la compulsividad cuando se trata de la implementación, ignorando que cada hecho necesita un tiempo para su consumación;

confiable y respetable; responde ante la superioridad con desusual disciplina, la cual es vista por los altos directivos como una persona de empuje, regularmente cumplidora. En situaciones de apremio se torna errático y poco efectivo. Presionado por esta pérdida de efectividad, responde con base en embates generalmente desatinados, apoyándose en la gente menos apropiada y apurando decisiones grises, que su ilusión enmascara, debido a que sólo conducen a reducir la presión sobre sus hombros y muy poco a la consecución del resultado esperado. Trata de influir constantemente, arrollando a veces con actitudes prepotentes a quienes mira hacia abajo. Si resiente un cambio desagradable se resistirá a éste.

En relación con el poder y la autoridad

El directivo muestra su influencia a través del ejercicio de la autoridad formal, se empeña en distinguir la diferencia de estatus; es decir, personifica al poder y da relevancia a sus actos para reforzar el predominio de su jerarquía. Con tal manera de proceder crea continuamente un clima de trabajo en el que no se encuentra forma alguna de libertad, debido a que ésta requiere confianza y comprensión, y él no está dispuesto a darla. En ocasiones no acepta ser guiado, pero acata y espera ser obedecido sin reservas.

Su concepción de la autoridad no tiene paralelo, para él no puede existir organización sin autoridad, aunque podría expresarse mejor si se dijera sin obediencia, puesto que lo que fundamentalmente busca es el sometimiento a su voluntad. Llega a afirmar que para ser buen jefe se necesita haber sido buen subordinado, lo que puede implicar que su vocación dentro de la organización es la jerarquía.

En relación con sus colaboradores

El director es exigente y demandante en el cumplimiento de sus órdenes o las de la superioridad, practica una supervisión encimosa para asegurar la consecución de sus objetivos. Planifica y organiza a detalle el trabajo de su gente, a veces llegando a tal exageración, que parecería que todos alrededor de él ignoran muchas cosas, asegurándose de dejar bien claro que los asuntos deben hacerse a su manera. Llega a sacrificar a la gente en aras del beneficio de la organización, creando con tal desatino un ambiente de inconformidad y desconfianza, dejando de ser el líder seguro e infalible, para ser el líder confundido, débil, titubeante, empeñoso, pero importante.

Como resultado de esto no todos los subordinados se desarrollan por igual, ni responden a las exigencias del jefe, con lo que queda montado el escenario para las reprimendas. Sin embargo, lo que clama para sí no lo ve necesario ni lo entiende para sus subordinados y, nuevamente; guiado por su impulso paternal, formula todos los planes, organiza las acciones, proporciona los recursos y dosifica la información.

Eventualmente, brinda oportunidades de crecimiento delegando tareas que nunca antes había soltado, ante el asombro y desacuerdo de quienes le rodean. Reitera su apoyo a quien considera un prospecto para el futuro, mientras que la voz pública habla del favorito en turno. Es partidario de cambios estructurales fulminantes, por encima de los cambios graduales, los que en opinión del director sólo avivan la oposición. Igualmente, es partidario de no tomar en cuenta al personal cuando se planifica un cambio, pues no pueden aportar mucho y sí pueden hacer difíciles las cosas al buscar satisfacer sus deseos particulares. Se esfuerza por conseguir que la gente "se ponga la camiseta", que viene a significar que estén dispuestos a luchar por los mismos objetivos que él, y cuando descubre que alguien "no la tiene puesta" surgen las reprimendas.

Tiene dificultad para trabajar en equipo, ésta puede tener varios orígenes, como por ejemplo el hecho irrefutable de que la cultura organizacional que le rodea no favorece tal enfoque; del mismo modo, el contraste tan marcado que produce su nivel de preparación práctica al lado de sus subordinados, le da una ventaja que, aunada a su inclinación hacia el individualismo, resulta en una autocracia natural en ciertas situaciones.

En relación con sus jefes y personas su misma jerarquía

El director llega a mostrarse como una persona arrogante ante sus colegas y accede a la cooperación y colaboración si hay un mandato superior de por medio. Con aquellos colegas con quienes puede compartir los mismos valores suele desarrollar ligas de identificación y afecto de tal solidez que al traducirse en camaradería, ésta juega un papel importante en la consecución de resultados organizacionales o en la obstrucción de planes con los que no comulga.

Llega a ser un hombre de equipo cuando al frente de éste está una persona de mayor capacidad de comando que sabe canalizar la competencia frontal que usualmente se desata entre personas de su nivel. Su debilidad con frecuencia se torna en buena actitud, debido a que su

servidumbre a menudo encaja en las expectativas del sistema, y su disciplina hacia la superioridad casi siempre es bienvenida en la organización burocrática.

El directivo mexicano aboga por la libertad de acción pero para él mismo, y tiene cuidado para mantener continuamente informada a sus superiores sobre sus planes y objetivos, reportando con puntualidad lo que sigue para evitarse la penosa supervisión del jefe; es más influenciable en materia de cambios técnicos que en materia de cambios sociales, es decir, aceptará más fácilmente una actualización tecnológica que un cambio en la relación laboral.

Por lo general, el director no está interesado en el cambio y, por lo mismo, hace poco por impulsarlo, si bien es capaz de subordinarse y apoyar los cambios iniciados por la superioridad. Responde mejor en un medio ambiente conocido por él y los cambios súbitos le hacen perder momentáneamente el control. Se preocupa por conocer las reglas antes de comprometerse, es visto como una persona distante. Le gratifica saberse considerado como una persona determinada e impulsada por la singularidad de sus propósitos, tanto como por su tenacidad para enfrentar desafíos. El gerente mexicano es una persona de entrega total por su causa, y busca que la causa de la organización corresponda a la propia, es decir, impulsa la autoprotección.

Principales atributos del dirigente mexicano

El directivo mexicano destaca por lo general en los siguientes campos: relaciones con los superiores, implementación de decisiones e influencia. Su facilidad de relación con los superiores reside en su vocación por la autoridad. Esto le lleva a ser considerado por sus jefes como una persona confiable, predecible la mayor parte del tiempo, adaptable y disciplinada. La relación se da principalmente en medio de la formalidad, si bien puede presentarse como una relación informal fuera del contexto de trabajo, por alguna identificación de valores comunes. Respetuoso y deferente, busca satisfacer las exigencias del jefe, aun cuando prefiere la mínima interferencia y supervisión, como se mencionó con anterioridad. Asume con seriedad la evaluación que recibe de la superioridad y se muestra dispuesto y comprometido para corregir las desviaciones que se le señalan. Continuamente se muestra como un hombre institucional, comprometido con las políticas y con la filosofía de la organización. Puede llegar a tener opiniones contrarias a las de la superioridad; sin embargo sabe la importancia que tiene el reservar su criterio en aras del

fortalecimiento del alto mando. Despliega energía para conseguir apoyo a las decisiones superiores y está siempre dispuesto a hacer lo que le corresponde. Prefiere vías formales de comunicación, destacando la escrita, en la que tiene particular cuidado. Observa al detalle los asuntos de protocolo y no tiene reservas para acatar reglas no escritas sobre el cuidado personal y la presentación. A menos que caiga en una región de competencia personal, por considerar que su jefe no tiene el “calibre” suficiente, se mostrará invariablemente como un buen subordinado, confiable y comprometido.

El director mexicano resuelve problemas, su papel en este terreno se reduce a la implementación, para lo que la disciplina, el compromiso hacia la empresa, su liderazgo y su perseverancia constituyen el mejor apoyo. Su limitada orientación hacia las relaciones le lleva a utilizar el mecanismo de autoridad-obediencia para disminuir los efectos de la resistencia mostrada por sus subordinados y finalmente conseguir la implementación de decisiones en términos aceptables de tiempo. Llega a ocurrir, sin embargo, que la decisión en cuestión representa tal afrenta para los subordinados, que el gerente se ve precisado a conciliar los intereses de éstos con los de la superioridad, cayendo en ese momento en transacciones que le permiten llegar tan sólo a estados de relación aceptables, que sacrifican algún efecto de la decisión. No obstante, el gerente mexicano es el eficaz ejecutor de las decisiones superiores.

La influencia que el directivo mexicano tiene sobre la gente a su alrededor descansa parte en su magnetismo y parte en su poder de persuasión. Moviliza a sus subordinados apoyándose esencialmente en su poder jerárquico, pero si fuere necesario está dispuesto a usar su poder personal basado en un mayor conocimiento y experiencia, en un manejo directo de la información y en una influencia persuasiva que hace predominar su carácter sobre el de los demás.

Generalmente consigue que la gente a quien dirige haga lo que él busca, encontrando quizás algunos obstáculos cuando por su impetuosidad deja de tomar en cuenta valiosas opiniones y criterios para imponer los planes. Es entonces cuando hay reacciones de oposición, pero en medio del contexto burocrático, climatizado para el predominio de la autoridad, no tiene problema alguno para lograr el sometimiento.

Principales debilidades del dirigente mexicano

Numerosas son las áreas en las que el directivo mexicano debe mejorar, pero quizás las que le traerían mejores resultados a corto plazo son: planeación, manejo de conflictos y trabajo en equipo. La mejoría en estos campos no sólo depende del esfuerzo unívoco del interesado, sino que se debe dar también un cambio en su entorno organizacional. Es claro que el directivo mexicano planea poco, pero ello es debido principalmente al hecho de que las organizaciones no ofrecen las condiciones para que la planeación se desarrolle. Como se ha mencionado con anterioridad, la centralización del poder inhibe la planeación y en las organizaciones mexicanas, ya sean nacionales o internacionales, existe un nicho de poder del que dependen las decisiones estratégicas de donde realmente debe arrancar la planeación. Esto no significa que el director mexicano no sepa los elementos de la planeación, ni que opere sin un sólo plan. Los planes existen (realizados en otro momento y por otra área), al directivo mexicano principalmente le toca implementar, las más de las veces con base en disciplina y con muy poco compromiso.

De las decisiones operativas y administrativas en las que el directivo tiene más influencia (que no toda) suele hacerse más planeación; sin embargo, su hábito lo lleva más a actuar sin pensar, cuando en las artes gerenciales lo esencial es pensar antes de actuar. Tiene que reunir en un punto la falta de condiciones organizacionales para la planeación, y por otro la falta de vocación del director mexicano por esta habilidad gerencial. El resultado de ello es que los planes casi nunca se materializan como fueron concebidos; la concertación de esfuerzos se ve interrumpida para tomar la vía de la improvisación; y la evaluación final tiene que hacerse con salvedades.

Aunado a lo anterior, está la realidad aplastante de lo impredecible del entorno, con lo que las previsiones demandan una explosión tal de la información necesaria que el director mexicano no está todavía preparado para ello; demanda también una mayor velocidad de respuesta, misma que está condicionada por la falta de facultades de decisión. No existe tampoco en el directivo mexicano el hábito y la disciplina para evaluar periódicamente los planes. La evaluación se lleva más al contexto del rendimiento personal que al de los esfuerzos comunes.

En el terreno del manejo de conflictos, el directivo mexicano muestra una inhabilidad seria. Primero porque desconoce la trascendencia de esta habilidad interpersonal y, segundo, porque su pasión por la autoridad le llevan a un manejo coaxial de los conflictos: supresión o

ruptura. Las más de las veces impera la supresión, es decir, la sofocación de toda voz o esfuerzo que reclama un orden diferente de cosas, terminando en una simple pero clara represión. Los subordinados del director mexicano no gozan de toda la libertad que requieren para expresar lo que piensan, sienten y desean, cuando lo hacen surgen los conflictos. Se llega a las formas alternas de solución con base en negociaciones, siendo las más de las veces simples transacciones para "administrar la paz".

Por otro lado, el directivo mexicano no usa el conflicto como herramienta gerencial, sino que lo padece y lo sobrelleva. Es bien sabido que una hábil conducción de los conflictos es una herramienta poderosa para detectar centros de resistencia al cambio y, por supuesto, una vez solucionados, para disminuir esa resistencia. Al conflicto se le da otra connotación, más en el terreno de los buenos modales que en el del equilibrio social. Así, mucha gente crece con la convicción de que es de mal gusto enfrentarse abiertamente cuando se disiente, y crece reprimida. Como también el sistema organizacional burocrático favorece la represión, con lo que queda reducida la arena para el florecimiento de esta habilidad.

El trabajo en equipo representa para el director mexicano el desafío por vencer. Lo es así porque va a dar exactamente al centro de flotación, que es el del individualismo. Los patrones culturales que rodean al mexicano contemporáneo no favorecen la formación de una mentalidad colectiva, aun cuando existen impulsos genéticos que se manifiestan cuando una afrenta desata una causa común que genera una alianza. Se dan con mayor frecuencia las alianzas informales en torno a objetivos personales que en torno a objetivos organizacionales.

Unido a lo anterior subyace la falta de práctica de las habilidades de trabajo en equipo, porque el sistema jerárquico favorece más el florecimiento del individualismo. El directivo, aunque se describe democrático, en la práctica muestra estilos gerenciales burócrata-autócrata niega la escalación de los objetivos individuales con los organizacionales e impulsa más el desempeño individual por su enfoque predominante de dirección uno a uno, en vez de la dirección grupal. Sus habilidades en trabajo de equipo se encuentran en un nivel inferior al de las habilidades de gerentes de Norteamérica y Europa.

Llega a ocurrir que impulsando directrices de la superioridad tenga deseos de conciliar puntos de vista adversos, así como integrar los esfuerzos de sus subordinados, ante lo cual

generalmente se ve errático por su dificultad para discriminar en esas circunstancias lo trascendente, terminando por afectar el resultado final. Tal ineficacia ocurre eventualmente en situaciones en las que no siente tener el dominio de los conocimientos en cuestión y en su búsqueda de la mejor opción, topa con puntos de vista relevantes que han sido impulsados con entusiasmo, los que decide adoptar para integrarlos a una directriz superior, cuando de antemano se sabe que hay acciones impulsadas por el alto mando a las que simplemente hay que hacer prevalecer.

Como se puede apreciar, de acuerdo con los dos autores anteriores, hay diferencias evidentes en el estilo del dirigente mexicano, esto puede ser como resultado de todas las influencias que recibe. Su comportamiento es, de alguna manera, contradictorio y ambivalente en algunas situaciones. Otra vez se resalta la complejidad de la actividad directiva. Sin embargo, es importante rescatar aquellos comportamientos que lleven a la organización al logro de los objetivos preestablecidos, en conjunto con el personal, a través de la creación de un clima organizacional adecuado.

2.2 Clima organizacional

Para el funcionamiento adecuado de las organizaciones es importante que éstas cuenten con información relacionada con su personal, sin restar importancia a otros elementos, principalmente en relación con aquello que influye en el rendimiento de los individuos en el trabajo. Por ello, el manejo del personal se ha convertido en la clave de sobrevivencia; la coordinación, la dirección, la motivación y la satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, debido a que la percepción positiva o negativa que mantiene con respecto a su trabajo influye en aspectos como la rotación, el ausentismo y la aparición de conflictos. Aunque las organizaciones tienen propiedades o características comunes, existen, por otro lado, elementos exclusivos que las distinguen de otras; las organizaciones son siempre únicas, cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción. Como señala Keit (1983, p. 111) “Algunas organizaciones son muy activas y eficientes, mientras que otras son más informales. Algunas son muy humanas,

otras duras y frías. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida”. Así como las personas pueden decidir mudarse a un clima geográfico determinado también eligen el clima organizacional que prefieren. En general, el ambiente interno propio de la organización lo forman las personas que la integran —el ambiente humano en el cual el trabajador realiza su trabajo dentro de la organización (Keit, 1983). De acuerdo con Keit (1983, p. 111) “El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Se trata de un concepto de sistemas”. Para Luc Brunet (1987) el clima organizacional es un conjunto de características que describen y distinguen a una organización, dichas características son estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos.

Los primeros estudios sobre clima laboral fueron realizados por Lewin en la década de los treinta, quien acuñó el concepto de “atmósfera psicológica”. Brunet (1987) señala que fue introducido como concepto (psicología industrial/organizacional) en 1960 por Gellerman, el cual se basa en dos escuelas de pensamiento:

1. Gestalt. Se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo: a) captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y b) crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de las formas en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.
2. Funcionalista. El pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Interactúa y participa en la determinación del clima.

Ambas escuelas coinciden en que el individuo siempre busca el equilibrio, si percibe alguna amenaza iniciará su defensa. La percepción del clima de trabajo consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿Le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, misma que condiciona el comportamiento de un

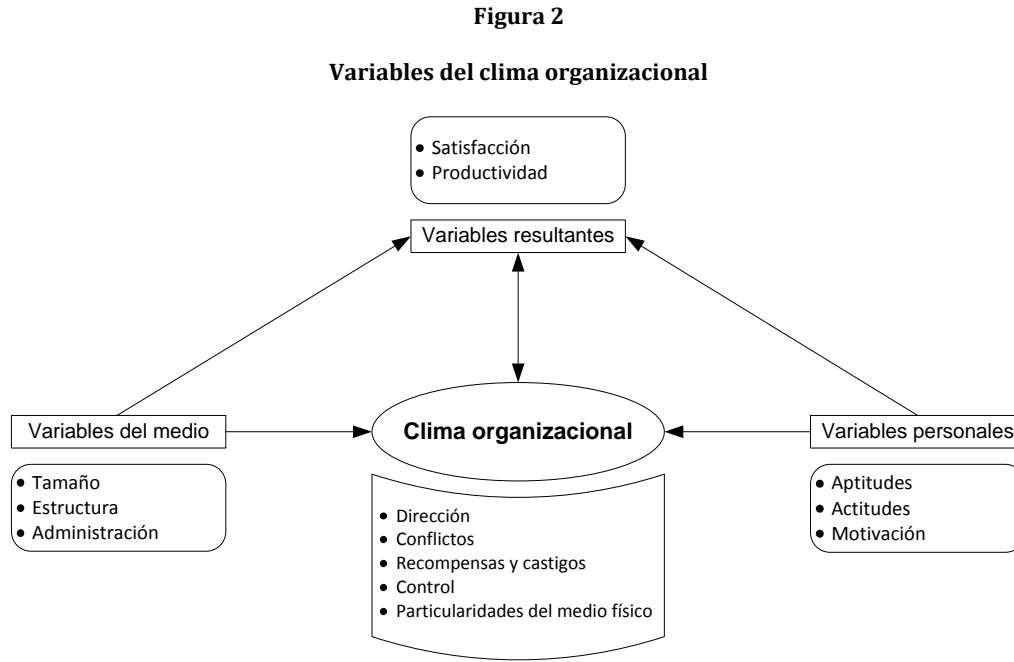
individuo porque actúa sobre las actitudes y las expectativas —mismas que tienden a llevar a la motivación—, con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. El clima también está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización. Si el clima es la personalidad de la organización ésta puede ser sana o malsana, en caso de lo último se trastornarán las relaciones entre los empleados.

El clima organizacional tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano en una organización debido a que es el reflejo de la cultura más profunda de ésta, determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. Los trabajadores esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización (Davis, 2000). Por otra parte, Brunet (1987) señala que el comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin, esta fórmula estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y su entorno.

En toda situación de trabajo están implicados factores físicos y psicológicos que son determinantes del clima organizacional, en éste se encuentra inmerso el trabajador. Es por esto que el clima organizacional es tratado como un concepto de sistema —conjunto de elementos que se relacionan entre sí, afectándose mutuamente. Así, el comportamiento del individuo no depende únicamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo; por ejemplo, si un empleado percibe un clima amenazante adoptará comportamientos de defensa.

Los componentes del clima organizacional son: variables del medio (tamaño, estructura, administración, etcétera), que son exteriores al empleado; las variables personales (aptitudes, actitudes, motivación) son intrínsecas al empleado; y las variables resultantes (como satisfacción y productividad), que están influidas por las variables del medio y las variables personales. El clima organizacional reagrupa, por otra parte, aspectos organizacionales tales como la dirección, conflictos, recompensas y castigos, control, supervisión, así como las particularidades del medio físico. Por lo tanto, el sistema de dirección invade al ambiente organizacional, afectando los aspectos más críticos de las tareas, esto es, la integración de los esfuerzos individuales hacia planes u objetivos que se hayan trazado y que se mantengan dentro de los límites impuestos por

la organización (Brunet, 1987). Lo anterior se puede observar esquemáticamente en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia con base en Brunet (1987).

El clima organizacional, por otro lado, tiene carácter específico y general debido a que la organización puede tener tantos climas como departamentos y entre más descentralizada esté más climas se pueden observar. Lo anterior se comprueba por ejemplo cuando a un trabajador no le agrada su traslado a otro departamento, debido a que el ambiente de otro departamento lo puede considerar poco agradable. El clima total o global de una organización es la suma de los climas reunidos de los departamentos, es decir, los microclimas que la componen, por lo que el clima percibido por un individuo está influido por el clima general de su organización y por el clima de su unidad específica de trabajo; por ejemplo, los directivos perciben un clima laboral más adecuado que los operarios. Además, Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, esto origina que una organización se diferencie de otra, y de una sección a otra, aun dentro de la misma organización.

Así, el clima organizacional es utilizado para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan — como se mencionó en líneas anteriores— los miembros de la misma. También está fuertemente vinculado con la interacción de las personas, ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos.

A continuación se muestran algunas de las dimensiones consideradas por algunos autores —citados por Brunet (1987)— al momento de definir los elementos (dimensiones) que afectan el ambiente de las organizaciones:

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. Forma en que se influye en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Procedimientos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Características de los procesos de comunicación. Tipos de comunicación y forma en que se ejercen.
4. Características de los procesos de influencia. Interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización, es decir, la manera en que el director considera al colaborador al momento de definir los cursos de acción.
5. Características de los procesos de toma de decisiones. Pertinencia de la información sobre la cual se basa una decisión.
6. Características de los procesos de planificación. Forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Características de los procesos de control. Ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Por su parte, Pritchard y Karasick establecieron que el clima organizacional está compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores: salarios y prestaciones sociales, por ejemplo.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho, conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

En cambio, Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Personal. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Otro autor, Brunet (1987), afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

De acuerdo con los autores anteriormente citados se puede establecer que existen dimensiones comunes del clima organizacional (Torrecilla, s. f.), las cuales se pueden englobar en:

- Variables del ambiente físico tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, etcétera.
- Variables estructurales como tamaño de la organización, estructura formal y estilo de dirección.
- Variables del ambiente social como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos y comunicaciones.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etcétera.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

Como se dijo, el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de dirección, entre otros; la interacción de estos elementos producen patrones de relación variada y específica. Con ello puede decirse que el clima organizacional es donde se manifiesta la complejidad de las relaciones humanas, sobre todo las referentes a la comunicación, los valores y las actitudes de los directivos debido a que es el conjunto de características, aspectos físicos, psicológicos y sociales, tanto individuales como de la misma organización, que interactúan en contextos para crear una atmósfera perceptible y compartida por los componentes de la organización. Dentro de una empresa se tienen varios climas con características específicas, de acuerdo con la jerarquía y el área, estudios revelan que el clima de nivel superior determina las características del intermedio, que a su vez, afecta el de la base. Es por ello que el papel del director resulta crucial en la creación de un clima favorable.

Por otra parte, el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura —entendiendo como cultura organizacional el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que la componen, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, debido a que las percepciones que los miembros tienen respecto a su

organización determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización (Torrecilla, s. f.).

Una cultura organizacional adecuada facilitará que se genere el compromiso con algo superior al interés personal; lo cual sería en beneficio de toda la organización. Con esto se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional. En consecuencia, el clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados; lograr que éstos guarden estados positivos y que contengan los valores y las creencias correctas son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para un adecuado funcionamiento organizacional.

Aunque los estudiosos del clima organizacional han determinado varios elementos que lo componen, destacan las siguientes características del mismo, de acuerdo con Torrecilla (s. f.):

1. Su permanencia. Tiene cierta estabilidad, prevalece en el tiempo a pesar de las perturbaciones derivadas de decisiones que afecten de manera relevante el devenir organizacional.
2. Su impacto directo sobre el comportamiento de los miembros de la organización, es determinante en la coordinación de labores.
3. Su relación directa con el grado de identificación de los individuos con la organización. Un clima organizacional adecuado favorece la identificación de los individuos con la organización, mientras que un clima poco agradable puede disminuirla.
4. Es consecuencia del comportamiento de los miembros de la organización. Los miembros de la organización son quienes moldean el clima. Por ejemplo, un individuo que percibe un clima agradable, sin darse cuenta, puede contribuir con su comportamiento a que el clima sea grato; por el contrario, a menudo sucede que personas realizan amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
5. Es afectado por diferentes variables estructurales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etcétera; por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza puede llevar a un clima tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables por

parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Éste es un círculo vicioso del que resulta difícil salir porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper.

Las investigaciones al respecto señalan que la conformación del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, por lo que muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su personal. Para estar seguros de la solidez de su personal, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y, como antes se señaló, éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. Por ello, para la creación de un clima organizacional se requiere conocimiento del comportamiento humano.

Otra apreciación interesante lo constituye el hecho de que el buen clima organizacional está fundamentado en los excelentes canales de comunicación con que la organización dispone para sus miembros, además de la confianza mutua. La preocupación para que los colaboradores crezcan profesionalmente, es constante y no sólo miden el éxito profesional en forma cuantitativa, sino que también se miden los grados de superación obtenidos en un determinado período, entregándole las herramientas necesarias para que el colaborador adquiera las competencias y conocimientos imprescindibles para su desarrollo.

La calidad de vida de los trabajadores es otra preocupación común de las empresas que se destacan por poseer un buen clima laboral, en varias de estas organizaciones han efectuado reducciones de la jornada laboral junto con capacitación de las personas para el buen uso del tiempo; premiando a los colaboradores que se destacan en lograr el equilibrio trabajo-vida personal.

Por consiguiente, se pueden establecer las siguientes funciones del clima organizacional

- Vinculación. Es un medio para que los miembros de la organización se comprometan con su tarea.
- Identificación. A través de éste se logra que los individuos se identifiquen con la organización.

- Formalización. Sirve como instrumento de estructuración para nuevos procedimientos.
- Lazo. Es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, los trabajadores se relacionan de manera amistosa.

Dentro de la organización se debe procurar la armonía de los diversos elementos que la conforman, especialmente la diversidad de la fuerza de trabajo, para que ésta sea saludable y al mismo tiempo se logre un clima organizacional agradable. Para consolidarlo serán considerados los valores, las creencias, la experiencia y los conocimientos de cada uno de los integrantes, debido a que la fuerza de trabajo está relacionada directamente con la efectividad laboral. Estudios recientes han encontrado que existe una relación muy estrecha entre el clima organizacional, la diversidad de la fuerza de trabajo y la calidad con que se realiza el trabajo.

La diversidad laboral “significa” el incremento de las competencias laborales, las perspectivas y las habilidades para la solución de problemas; ello se traduce en la rapidez de respuesta de la organización al ambiente externo en que se encuentra inmersa y con ello, su supervivencia. Debido a que clima organizacional influye desde que las personas son atraídas a la organización, esta atracción de una persona hacia cierta organización está influida por su percepción, sus creencias personales y valores. Elementos como la justicia y el valor que la organización otorga a sus empleados están relacionados con la lealtad y permanencia en la organización.

Es importante mencionar que un adecuado clima laboral y la diversidad contribuyen a la solidez, propagación y redefinición del clima organizacional y la cultura a través del tiempo. Asimismo propiciará que la organización sea sana, efectiva, flexible y competitiva, porque la fusión del clima, el desarrollo y el comportamiento organizacional llevan al cumplimiento de los valores y las creencias. Asimismo, disminuye los conflictos entre los integrantes de la organización y fortalece la probabilidad de que se adopte y compartan esa percepción (Torrecilla, s. f.).

2.2.1 Teoría del clima organizacional de Likert (tipología del clima organizacional)

La reacción de un individuo ante cualquier situación laboral siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Cuenta más la forma en cómo ve las cosas que la realidad objetiva. Si bien la realidad influye sobre la percepción, es la percepción lo que determina el tipo de comportamiento que el individuo va a adoptar; es consecuencia del clima organizacional, de los distintos elementos que lo integran. La teoría del clima organizacional de Likert, también llamada de los sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, también permite analizar el papel de las variables que la conforman (Brunet, 1983). “Para Likert el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (Brunet, 1983, p. 23).

Brunet (1983) establece que los factores que influyen sobre la percepción individual del clima y que también podrían explicar la naturaleza de los microclimas son:

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

Por otro lado, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización (Brunet, 1983):

1. Causales. Son variables independientes de causa y efecto las cuales pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden agregar también nuevos componentes. Determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Por ejemplo las reglas, competencia y aptitudes.
2. Intermediarias. Reflejan el estado interno y la salud de una empresa; por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones; son constituyentes de los procesos organizacionales.

3. Finales. Resultan del efecto conjunto de las dos anteriores, reflejan los resultados obtenidos por la organización; tal es el caso de la productividad, los gastos, las utilidades.

Likert (citado por Brunet, 1989) sostiene que la combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima, autoritario (sistema I y II) y participativo (sistema III y IV), cada uno de ellos con subdivisiones. Aquí destaca un elemento determinante en el tipo de clima organizacional, el director.

Sistema I – Autoritarismo explotador

La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y los objetivos se toman en la cima y se distribuyen de manera descendiente. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas. Las relaciones superior-subordinado son de miedo y desconfianza. Este clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II – Autoritarismo paternalista

La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. Algunas de las decisiones se toman en escalafones inferiores, pero la mayoría se toman en la cima. Para motivar a los empleados se utilizan las recompensas y a veces los castigos. La interacción jefe-subordinado es con precaución por parte de los subordinados y con condescendencia por parte del jefe; algunas veces se delega a niveles inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Desde este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Sistema III – Consultivo

La dirección tiene confianza en sus empleados. Las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas. La comunicación es descendente. Para motivar se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y estima, también se utilizan las recompensas y los castigos, aunque son ocasionales. En muchas ocasiones existe un alto grado de confianza, hay una cantidad moderada de interacción superior-subordinado. Los aspectos importantes de los procesos de control se

delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente muy dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos a alcanzar.

Sistema IV – Participativo en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones está diseminada en toda la organización. La comunicación es ascendente, descendente y lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación en los medios para el logro de objetivos. Existe una relación de confianza y amistad entre los jefes y los subordinados. Todo el personal forma un equipo para el logro de los objetivos.

En función de los sistemas anteriores, señala Brunet (1989), se establece lo siguiente:

Sistemas I y II. Clima cerrado. Organización burocrática y rígida, hay insatisfacción personal y organizacional, tensión y descontento. Se puede establecer un cierto número de correspondencia entre las hipótesis de McGregor (Teoría X).

Sistemas III y IV. Clima abierto. Organización dinámica, procura satisfacer necesidades y objetivos, existe interacción para la toma de decisiones. Se relaciona con la Teoría Y de McGregor.

Con lo que se ha señalado anteriormente, se puede establecer una similitud entre el clima organizacional, los estilos de crianza y el estilo directivo; éstos comparten ciertas características comunes como el comportamiento de la figura de autoridad (padres y directivos), ya sea autocrático, democrático o indiferente; el énfasis en el control o en el apoyo originan conductas que se manifiestan de distintas formas; por ejemplo, confianza o descontento, aunque la influencia es bidireccional.

2.2.2 Influencia del comportamiento directivo en el comportamiento del colaborador

Un factor diferencial clave para el éxito organizacional es la forma de dirigir, los cambios microeconómicos y macroeconómicos impactan de manera radical, para sobrevivir de acuerdo con estos cambios no es suficiente con hacer las cosas bien, disponer de tecnología, un producto y una estrategia en la cúpula que sea capaz de generar visión y proyecto. El nuevo entorno requiere nuevas capacidades, tanto individuales como organizativas, que deben transformarse en competencias de toda la organización, cuya adquisición y desarrollo de adaptación depende de los directivos (Fernández, 2002).

Por ello, una dirección adecuada se está convirtiendo en el aspecto más sostenible y difícil de copiar, porque, por ejemplo, la tecnología cada vez cuesta menos y se adquiere; los costos bajos son necesarios pero no suficientes para competir, y el tamaño no garantiza atraer y retener clientes. Las organizaciones que tendrán éxito en el futuro serán aquellas que inspiren confianza, sean fiables, capaces de transmitir y practicar valores de transparencia, solvencia y coherencia; con ello serán rápidas en la adaptación e innovadoras. Por otro lado, las organizaciones exigen a los directivos el logro de resultados y un comportamiento ético; éstos son dos aspectos que causan el reitiro de su cargo debido a que la confianza, difícil de construir y fácil de perder, de una organización está cimentada en el comportamiento ético y en una adecuada forma de dirigir.

Estar en un puesto directivo implica gestionar el talento, es decir, atraer, comprometer, retener y desarrollar al personal. Anteriormente, el director se limitaba a hacer que las cosas ocurrieran y a conseguir el trabajo a través de las personas, actualmente su función es lograr que las personas den lo mejor de sí mismas, que crezcan y se desarrollen a través del trabajo (Fernández, 2002).

Cada día crece la evidencia de que la forma en que se comportan los directivos es el factor que mayor influencia tiene en cómo se siente la gente en su trabajo, cuánto rinde y cuánto tiempo permanece en la organización. que la creación de un entorno de trabajo positivo —donde la gente se involucre de verdad y obtenga los mejores resultados— depende más de cómo se comporte el jefe que los beneficio sociales, las políticas corporativas de comunicación o la

existencia. Con esto se puede mencionar aquellas palabras de Jack Welch “La gente no se va de la organización, se va de los jefes” (Fernández, 2002).

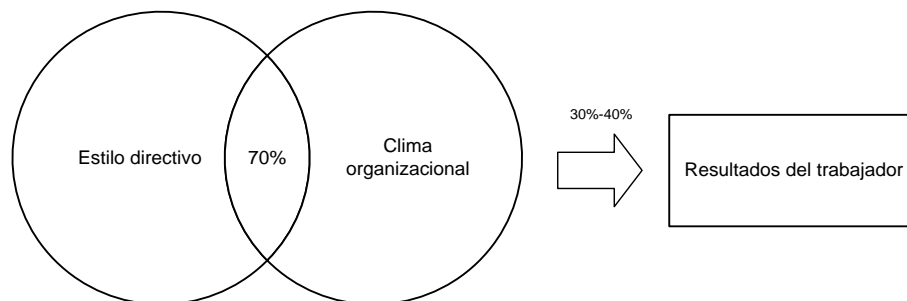
Las organizaciones, siempre han requerido personas que dirijan de manera adecuada el trabajo; la dirección sirve para gestionar aspectos muy importantes dentro de las organizaciones: resolver problemas; seleccionar, organizar y desarrollar al personal; planificar y presupuestar; establecer objetivos y realizar su seguimiento.

Dentro de cualquier organización se requieren buenos jefes en todos los niveles de ésta. Directivos que tengan la capacidad de crear un buen clima entre los colaboradores, que traduzcan la visión en objetivos claros para cada puesto y para cada persona, que estimulen la innovación y propicien el desarrollo de las personas. Es necesario que se genere un proyecto para que la gente se comprometa, que haya una visión, un ideal común que actúe como imán para canalizar la energía. Con ello se podrá hacer frente a los cambios acelerados, la volatilidad de las certezas y la imposibilidad de predecir el futuro, debido a que los trabajadores, más que nunca, necesitan ser dotados de sentido a su realidad laboral y encontrar un propósito a su trabajo.

Estudios realizados en los cinco continentes por más de 25 años demuestran lo siguiente (Fernández, 2002):

Figura 3

Relación estilo directivo-clima organizacional



El 70% del clima organizacional lo explica el estilo directivo.

Del 30 al 40% de los resultados obtenidos se explican por el clima organizacional.

Fuente: Fernández (2002)

Por otro lado, Fernández (2002) señala que los motivos personales (logro, afiliación o poder) son verdaderos motores internos que influyen en las preferencias personales, en las aficiones, en las relaciones familiares y sociales y en nuestros hábitos en el trabajo; por ejemplo detrás del directivo que tiene poca paciencia con las ineficiencias de sus colaboradores y se apresura a terminar personalmente la tarea suele haber una fuerte motivación de logro que le impulsa a trabajar por sí mismo para conseguir su objetivo. Por esto, es importante averiguar el perfil de motivos para ayudarse a entender y gestionar el estilo directivo empleado. Hay algo que intriga del estilo directivo: suelen aparecer grandes diferencias entre cómo ve el director su estilo de dirigir y cómo lo ven sus colaboradores.

Fernández (2002) señala que el talento directivo no se acaba, como insinúan algunos, su capacidad de desarrollo permanece superada la juventud y pasando la madurez. El desarrollo directivo debe ser un proceso autodirigido. El aprendizaje continuo ayuda a crecer en conocimiento y gobierno a medida que se avanza en edad, el autoconocimiento es el pilar.

Por otro lado, enuncia los siguientes niveles del talento directivo:

- Conocimientos y habilidades.
- Competencias
- Aptitudes y rasgos estables.

De acuerdo con lo anterior, especialmente con los rasgos estables, se puede deducir la importancia que tiene la manera en que se forjan los estilos —como consecuencia de la crianza y la socialización, por ejemplo— y ésta como conjunto de características impacta en la manera de relacionarse con los demás, por ejemplo, en la relación director-colaborador; debido a que la manera en que se hace frente a las distintas situaciones que se presentan a lo largo de la vida es un factor que determina rasgos de comportamiento estables.

III. Metodología

3.1 Planteamiento y delimitación del problema

Para que una organización funcione de manera adecuada deben considerarse diversos aspectos, dentro en éstos, y posiblemente el principal, es quien se encarga de dirigir las actividades dentro de la misma (el director), su comportamiento o la manera de lograr los objetivos influye de manera directa o indirecta sobre sus colaboradores y sobre la percepción de éstos en el lugar de trabajo. Dada la importancia del estilo del directivo en el funcionamiento de la organización es relevante saber qué es lo que influye para que el directivo se comporte de cierta forma ante las distintas situaciones, esto permitirá identificar los elementos que pueden favorecer el mejor desempeño de los grupos de trabajo. Es por ello que en la presente investigación se pretendió observar y establecer si el estilo de dirección está relacionado con el estilo de crianza utilizado por los padres del director, y la manera en que este estilo impacta en el clima organizacional, dadas las importantes implicaciones sobre la organización de la manera de dirigir. El presente estudio se limitará a establecer la relación entre el estilo de dirección y la crianza; asimismo, se establecerá la manera en que este estilo determina clima organizacional en las organizaciones estudiadas.

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 Objetivo general

Para esta investigación se estableció el siguiente objetivo general:

Analizar la relación que existe entre el estilo de crianza utilizado por los padres de los directores y el estilo de dirección que estos últimos ejercen, para establecer la percepción del colaborador de su lugar de trabajo (clima organizacional), como consecuencia del estilo directivo.

3.2.2 Objetivos específicos

De acuerdo con el objetivo general se enuncian a continuación los objetivos específicos:

1. Determinar si el estilo de crianza utilizado por los padres de los directores evaluados se relaciona con el estilo de dirección de éstos.
2. Establecer el impacto del estilo de dirección en el clima organizacional.

3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál fue el estilo de crianza con el que los directivos consideran que crecieron?
2. ¿Cuál es el estilo de dirección de los directores evaluados?
3. ¿Cómo impactan las variables de la crianza en el estilo de dirección?
4. ¿Cuál es el clima organizacional entre los integrantes de los grupos de trabajo de los directores evaluados?
5. ¿Existe relación entre el estilo de dirección y el clima organizacional percibido?

3.4 Hipótesis o supuestos

Para realizar la investigación se formularon las siguientes hipótesis:

1. El estilo de crianza que los directores refieren en su infancia influye en el estilo de dirección que éstos ejercen.
2. Los elementos de crianza control y apoyo influyen de manera significativa en el estilo de dirección.
3. Existe influencia de las variables de crianza sobre el estilo de dirección.
4. El estilo de dirección tiene determinación sobre el clima organizacional.
5. El estilo de crianza predice el estilo directivo

3.5 Tipo de estudio

En esta investigación se desarrolló un estudio correlacional retrospectivo parcial, con el propósito de identificar cuál es la relación que existe entre el estilo de crianza utilizado por los padres que recuerdan los directores evaluados y el estilo de dirección que éstos últimos ejercen; además, cómo impacta este estilo directivo en el clima organizacional. Su corte fue transversal, debido a que se midieron únicamente una vez las variables sujetas a estudio. Existen dentro de la literatura teorías relacionadas con la crianza, con la dirección y con el clima organizacional, sin embargo, la relación entre la crianza y el estilo de dirección no se ha estudiado.

Dadas las características del estudio se utilizaron escalas para medir las variables relacionadas con la crianza, el estilo de dirección y el clima organizacional; es decir, se usaron datos para probar hipótesis con base en la recopilación de éstos; por otro lado, con las pruebas se buscó explicar el fenómeno investigado a través de sus relaciones.

3.6 Diseño de investigación

3.6.1 Etapas

Se aplicó una prueba piloto, a directores y sus respectivos colaboradores, para verificar cómo se comportan las variables de los instrumentos, con ello se identificaron algunos inconvenientes en relación con los cuestionarios: preguntas ambiguas, tiempo para contestar y la disponibilidad de las personas. Se precisaron las organizaciones y directivos a los cuales se les aplicaría la prueba, lo mismo sucedió con los subordinados de éstos. Se procedió a la aplicación de las herramientas (cuestionarios) a los directores y sus respectivos colaboradores para recabar información relacionada con el estilo de crianza, el estilo de dirección y el clima organizacional.

Posteriormente, la información recopilada se procesó en la hoja de cálculo (Excel), después se realizaron análisis (factorial, descriptivo y de correlación) con el programa estadístico SPSS; con ello se completó el proceso para la obtención de resultados. Por último, se

analizaron los resultados obtenidos en la etapa anterior para establecer las conclusiones y proporcionar nueva información.

3.6.2 Unidad de análisis

Directores y colaboradores (subordinados) de organizaciones públicas o privadas de los primeros tres niveles jerárquicos, de acuerdo con la estructura organizacional, que accedieran voluntariamente a participar en el estudio.

Dado que universo de las organizaciones es muy grande el estudio se realizó en organizaciones públicas y privadas que permitieron realizar la investigación. Es importante aclarar que la información que se obtuvo resulta de suma importancia por su calidad, riqueza y profundidad, consecuencia de la aplicación de los instrumentos y el sometimiento a prueba de las hipótesis, por lo que no se busca aún la generalización.

3.6.3 Determinación del tamaño de la muestra

Debido a que el objetivo del presente estudio aún no se ha explorado en la literatura de investigación, esta primera aproximación no busca establecer los patrones de crianza del universo de directores, sino la relación entre ésta y el estilo directivo. Se utilizó un muestreo intencional con directivos *in activo* y sus subordinados en las situaciones cotidianas. Esto permite identificar la relación entre las variables que son, de hecho, el objeto de estudio. Se controló la naturaleza privada o pública de la organización, así como el tipo de actividad, y número de subordinados para identificar el posible efecto de éstas en los hallazgos. Así, se trabajó en aquellas organizaciones públicas o privadas donde se autorizó la aplicación de los cuestionarios. El muestreo no fue aleatorio, sino intencional o por conveniencia, lo que permitió, por una parte, asegurar que se cumplieran con los requisitos de participación voluntaria que se requieren por ética y para favorecer la integridad de las respuestas y, por otra parte, para posibilitar la recolección en tiempo y forma de la información. Se estableció una cantidad de mínimo 30 directores, con sus respectivos colaboradores con el propósito de obtener el número suficiente de réplicas para identificar la estabilidad de la relación y, por otra, para favorecer la paramétrica en los datos. Sin embargo, no fue posible reunir el mínimo de directores (30) establecido en el inicio debido a que en algunos casos hubo disposición del director, pero no de

sus colaboradores y, en otros, la situación, de auditoría o certificación no lo permitió. Respondieron 17 directores, por lo que se tuvieron que utilizar herramientas de estadística no paramétrica para que el análisis de los datos fuera de adecuado con las características del grupo.

3.6.3.1 Criterios de inclusión

- Directores de los primeros tres niveles jerárquicos, de cualquier área, en organizaciones públicas y privadas, de cualquier edad y sexo que hayan dirigido un área por un periodo mayor a un año.
- Colaboradores (subordinados) de los directores; para favorecer los resultados en la información se estableció como mínimo el 70% del tramo de control de los directores.

3.6.3.2 Criterios de exclusión

Las consideraciones que se plantearon al inicio para evitar sesgos en la información no atribuibles a las variables sino a condiciones específicas fueron las siguientes:

- Directores que llevan menos un año ocupando su primer puesto directivo.
- Subalternos que rehúsen su participación.
- Equipos de trabajo que se encuentren bajo intervenciones para mejorar el clima laboral.

3.6.3.3 Criterios de eliminación

Participantes que decidan retirarse del estudio. Fue un criterio que permitió que la información proporcionada por los participantes no se incluyera, debido a que podría tener problemas de contenido (incompleta).

3.7 Variables

Se estableció como variable independiente a la crianza; al estilo directivo como variable dependiente; sin embargo, esto obedece al carácter retrospectivo de la información más que a una determinación de causalidad, para lo que hubiera sido necesario un estudio longitudinal; así, se buscó saber si éste se relaciona con la crianza con la que los directivos refirieron que crecieron. Debido a que uno de los objetivos fue saber la influencia del estilo de dirigir en el clima organizacional, el clima fue también una variable dependiente.

3.8 Participantes

En el siguiente cuadro se muestra el total de directores encuestados y su respectivo número de colaboradores, posteriormente se presenta el resumen de los datos sociodemográficos:

Cuadro 1

Directores y colaboradores encuestados

Director/colaboradores																	T	
Director	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	17
Colaboradores	10	5	18	27	4	3	10	3	5	3	3	3	3	2	4	2	19	124

Cuadro 2

Datos sociodemográficos de directores y colaboradores

Datos sociodemográficos		Directores		Colaboradores	
		Número de encuestados	Porcentaje	Número de encuestados	Porcentaje
Género	Masculino	13	76 %	47	38 %
	Femenino	4	24 %	77	62 %
Tipo de organización	Pública	9	53 %	59	48 %
	Privada	8	47 %	65	52 %
Edad	25-30			44	35 %
	31-35	3	18 %	27	22 %
	36-40	3	18 %	20	16 %
	41-45	5	29 %	7	6 %
	46-50	2	12 %	15	12 %
	>50 años	4	24 %	11	9 %
Estado civil	Casado	13	76 %	43	35 %
	Soltero	4	24 %	67	54 %
	Otro			14	11 %
Escolaridad	Preparatoria			26	21 %
	Carrera técnica			29	23 %
	Licenciatura	8	47 %	42	34 %
	Especialidad	3	18 %	8	6 %
	Maestría	4	24 %	13	10 %
	Doctorado	2	12 %	6	5 %
Nivel jerárquico	Primero	5	29 %		
	Segundo	9	53 %	6	5 %
	Tercero	3	18 %	24	19 %
	Cuarto			36	29 %
	Staff			58	47 %
Antigüedad en el puesto	< 1 año	1	6 %	44	35 %
	1 a 5 años	7	41 %	45	36 %
	6 a 10 años	2	12 %	13	10 %
	11 a 15 años	3	18 %	5	4 %
	> 15 años	4	24 %	17	14 %
Antigüedad en la organización	< 5 años	3	18 %	68	55 %
	6 a 10 años	3	18 %	16	13 %
	11 a 15 años	2	12 %	14	11 %
	16 a 20 años	6	35 %	14	11 %
	> 20 años	3	18 %	12	10 %

Nota: en el cuadro anterior los porcentajes fueron redondeados, para mayor claridad y uniformidad, es por ello que la suma no es exacta en algunos casos.

Las actividades de las organizaciones participantes, empresas e instituciones, son las siguientes: servicios de salud, educación, comercio, petroquímica, farmacéutica y electoral.

Como se puede observar, predominaron los directores de sexo masculino (13 de 17), mientras que los colaboradores fueron en su mayoría de sexo femenino (77 de 124). En relación con el tipo de organización, nueve directores pertenecen al sector público y el resto al sector privado. La mayoría de los directores tienen entre 41 y 45 años y más de 50 años, 5 y 4, respectivamente; mientras que la edad de los colaboradores se concentró en el rango de 25 a 30 años. 13 de 17 directores indicaron ser casados, el resto manifestó ser soltero; el 54% los colaboradores son solteros, el 35% son casados y el 11% no especificó su estado civil.

El grado de estudios que predomina en los directores encuestados fue el de licenciatura (47%), seguido por el de maestría (23%); en su mayoría, los colaboradores tienen estudios de licenciatura (34%), seguido por carrera técnica (23%). En relación con el nivel jerárquico, 9 directores pertenecen al segundo nivel en la estructura organizacional en que laboran, 5 al primero y 3 al tercero; los colaboradores, la mayoría pertenece al *staff* (apoyo, asesoría) y al cuarto nivel, 47% y 29%, respectivamente.

El 41% (7) de los directores tiene entre 1 y 5 años en su puesto y 4 (24%) indicaron tener más de quince años en el puesto; 71% de los colaboradores tienen hasta cinco años en su puesto de trabajo. Seis de los 17 directores encuestados tienen entre 16 y 20 años dentro de la organización en que laboran; el 55% de los colaboradores tienen menos de 5 años.

3.9 Instrumentos

Hoja de datos generales de los encuestados, diseñada *ex profeso* para el presente estudio, con la finalidad de obtener los siguientes datos sociodemográficos:

1. Edad
2. Género
3. Escolaridad
4. Estado civil
5. Nivel jerárquico
6. Antigüedad en el puesto

7. Antigüedad en la organización

8. Tipo de organización

Para la identificación del estilo de crianza

Se utilizó el cuestionario de Prácticas de crianza, es una versión en español del *Parental Authority Questionnaire* de Buri (1991). Es un instrumento que permite identificar el estilo de crianza al que fue utilizado por los padres, consta de 30 afirmaciones que se califican en escalas tipo Likert del 1 al 5 cada una. Los ítems que contiene este cuestionario permiten identificar los estilos autoritario, autoritativo y permisivo. Ha sido validado en población mexicana con coeficientes *alpha de Cronbach*, de .81 y .90 para las subescalas autoritario y autoritativo, respectivamente (Varela, Vernberg, Sánchez-Sosa, Riveros, Mitchell & Mashunkashey, 2004).

La integración de los estilos de crianza, que se identifican a través del instrumento utilizado, es la siguiente:

Cuadro 3

Conformación de áreas en crianza

Estilo	Ítem
Permisivo	C1, C6, C10, C13, C14, C17, C19, C21, C24 C28
Autoritario	C2, C3, C7, C9, C12, C16, C18, C25, C26, C29
Autoritativo	C4, C5, C8, C11, C15, C20, C22, C23, C27, C30

Fuente: Elaboración propia con base en Buri (1991).

Para la identificación del estilo directivo

El cuestionario Estilos de liderazgo se utilizó para determinar el estilo de dirección. Es la versión en español del *Rahim Organizational Conflict Inventory*, consta de 35 afirmaciones que se califican en escala del 1 al 5 cada una. La determinación del estilo directivo se realiza en función de los elementos: integración, evitación, dominación, servilismo y compromiso. Debido a que el instrumento de medición es originario de la cultura norteamericana se validó en una muestra mexicana —a través de un análisis factorial, para obtener la validez de constructo—, se integró en cuatro factores que explican el 93% de la varianza (Silva, 1985). Dichos factores fueron descritos de la de la siguiente manera:

1. Resolución de problemas. El jefe expresa que maneja las situaciones con sus subordinados a través de conductas en que hay la intención de acomodar las situación en forma aceptable para ambos. Utilizando tanto estrategias de confrontación como de armonización.
2. Negociación. El jefe expresa que maneja las situaciones con sus subordinados a través de conductas en que él cede en sus posiciones para que también los subordinados cedan algo. Hay intercambio de concesiones.
3. Evitación. El jefe expresa que maneja las situaciones con sus subordinados a través de conductas evasivas o de escape.
4. Dominación. El jefe expresa que maneja las situaciones con sus colaboradores a través de conductas en que hay el predominio del uso de la autoridad.

Dicha estructura se integra de la siguiente manera:

Cuadro 4

Conformación de áreas en estilo directivo

Estilo	Ítem
Resolución de problemas	ED1, ED2, ED4, ED6, ED15, ED16, ED19, ED20, ED21, ED25, ED28, ED29, ED30, ED35
Negociación	ED5, ED9, ED12, ED13, ED14, ED17, ED26
Evitación	ED7, ED22, ED23, ED33, ED34
Dominación	ED8, ED10, ED11, ED18, ED24, ED27, ED31

Fuente: Elaboración propia con base en Silva (1985).

Sus coeficientes de confiabilidad varían de .62 a .86, indicando la homogeneidad de los reactivos de las escalas, mientras que en el instrumento original se reportaron coeficientes de confiabilidad entre .72 y .77 (Torres, 1992).

Por otro lado, Torres (1992) indica que la forma en que cada directivo maneja sus responsabilidades tiende a presentar aspectos característicos que imprimen a su actuación un sesgo determinado que hace posible la identificación de su estilo de dirección y la manera de enfrentar los problemas cotidianos está en función del mismo. Si se estudia la manera en que el directivo administra los conflictos se estará en posición de analizar su estilo directivo y relacionarlo con otros aspectos de su conducta.

Para el estudio del clima organizacional

Con el propósito identificar de manera general la percepción que los trabajadores tienen de la organización en que trabajan y obtener información de los procesos que determinan el comportamiento dentro de la misma se utilizó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) —cuyas autoras son Yuset Acero, Lina María Echeverri, Sandra Lizarazo, Ana Judith Quevedo y Bibiana Sanabria de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz de Santa Fe de Bogotá—, éste contiene 40 preguntas en escala del 1 al 5 cada una. Están conformadas por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. Posee subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

La estructura original del instrumento EDCO se muestra a en el cuadro 3:

Cuadro 5

Estructura dela EDCO

Factor	Ítem
Relaciones interpersonales	1, 2, 3, 4, 5
Estilo de dirección	6, 7, 8, 9, 10
Sentido de pertenencia	11, 12, 13, 14, 15
Retribución	16, 17, 18, 19, 20
Disponibilidad de recursos	21, 22, 23, 24, 25
Estabilidad	26, 27, 28, 29, 30
Claridad y coherencia en la dirección	31, 32, 33, 34, 35,
Valores colectivos	36, 37, 38, 39, 40

Fuente: Elaboración propia con base en Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (s. f.)

3.10 Procedimiento

La aplicación de los cuestionarios, junto con la hoja de datos personales, se realizó de manera personalizada y en horas de trabajo (con previa autorización). Las instrucciones de llenado de los cuestionarios se explicaron de manera oral antes de la aplicación de éstos. El llenado de las pruebas tomó en promedio 15 minutos, la información obtenida abarcó, primero, a los directores y posteriormente a sus subordinados. Debido a las condiciones de algunos directivos fue necesario el envío vía correo electrónico de los cuestionarios, indicando en éstos las instrucciones de llenado.

Se proporcionó a cada uno de los directores encuestados la hoja de datos generales, el cuestionario de Prácticas de crianza y el cuestionario de Estilos de liderazgo, para determinar el estilo de dirección; además del cuestionario Escala del clima organizacional (EDCO) para evaluar el clima organizacional, éste último se aplicó a los colaboradores de los directores encuestados.

Capítulo IV. Resultados

Conocer el comportamiento que los directores adoptan en el ejercicio de sus funciones y cómo influye este comportamiento en sus colaboradores es importante, principalmente en la percepción que estos últimos tienen del lugar en que laboran, debido a que son los trabajadores quienes a través de sus actos contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Se utilizó la media obtenida en los puntajes de los instrumentos utilizados debido a que ésta proporciona una estimación de la puntuación típica, común o normal encontrada en una distribución de puntuaciones en bruto, es decir, el puntaje tiende a agruparse de manera cercana a la media. Como menciona Ritchey (2008), es el estadístico de tendencia central más útil, además de ser un cálculo rápido, ofrece un resumen de las puntuaciones típicas o promedio en una distribución; en este estudio se tuvo cuidado que no estuviera inflada o disminuida por valores extremos, que llevaría a un resultado impreciso o espurio.

En análisis que implican inferencia estadística interesa la estimación de los parámetros de la población y las pruebas de hipótesis, dado que las conclusiones se fundamentan en las observaciones partiendo de los datos (Siegel, 1986). A partir de las características de distribución y tamaño de grupo se realizó un análisis de estadística inferencial con pruebas paramétricas (colaboradores, $n=124$) y no paramétricas (directores, $n=17$) para demostrar las relaciones estadísticas, y con ello probar las hipótesis planteadas, es decir, mostrar conclusiones acerca del objeto de estudio de esta investigación. Se analizó el puntaje obtenido (medias) en las distintas pruebas para establecer si estaba relacionado y en qué grado.

Antes de mostrar los resultados del análisis estadístico, se considera pertinente mencionar las relaciones teóricas, de acuerdo con los capítulos anteriores, entre los diferentes estilos de crianza y de dirección para una mejor interpretación de los resultados.

Cuadro 6

Cuadro comparativo de estilos

Estilo de crianza	Estilo directivo	Cuestionario estilos de liderazgo
Autoritario	Autoritario	Dominación
Autoritativo (democrático)	Democrático	Resolución de problemas Negociación
Permisivo	Indiferente	Evitación

En relación con el cuadro anterior, resolución de problemas y negociación son aspectos que, de acuerdo con de la definición teórica, forman parte del estilo democrático.

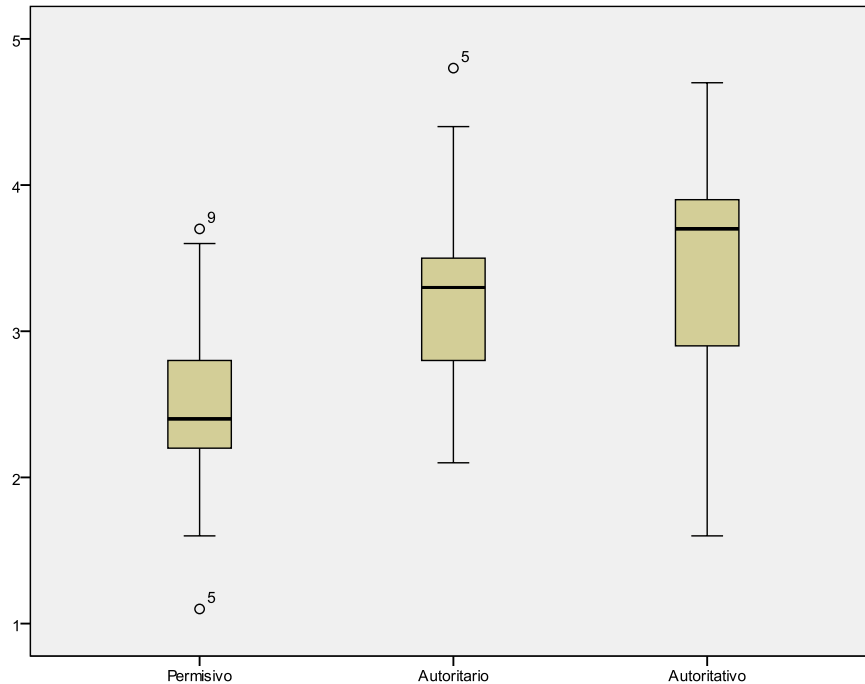
Para sustentar la respuesta a los planteamientos establecidos en el capítulo anterior a continuación se presentan los resultados del análisis de los datos empíricos obtenidos en esta investigación.

4.1 Estilos de crianza que refirieron los directores

Con la aplicación del instrumento para identificar el estilo de crianza predominante, con el que los directores refieren haber crecido, se presentan los resultados en gráficas de caja y bigote. En estas gráficas las cajas representan los datos que se encuentran en el primer y el tercer cuartil, es decir, en éstas se concentran el cincuenta por ciento de los resultados; la línea horizontal indica la mediana, mientras que los bigotes indican el valor mínimo y máximo de la distribución. Los números aislados que se observan son los valores atípicos. Esta evaluación es por el grupo total de los directores encuestados y presenta una imagen general de sus estilos de crianza.

Gráfica 1

Estilo de crianza



Como puede observarse en el gráfico, el estilo de crianza más utilizado por los padres de los directores evaluados fue el democrático (autoritativo), seguido por el autoritario; el permisivo fue el menos utilizado. Este gráfico se realizó con base en las medias obtenidas en la prueba; si se consideran éstas de acuerdo con el puntaje mayor se tiene que 6 (35%) de los 17 directores evaluados obtuvieron puntaje superior en el estilo de crianza autoritario; 10 (59%) clasificaron dentro del estilo autoritativo; hubo un caso (6%) en el que el estilo predominante fue autoritario-autoritativo.

Cabe aclarar que en tres casos la diferencia entre las medias de sus estilos fue mínima: en dos casos su estilo fue autoritario con tendencia al autoritativo; en uno su estilo fue autoritario con tendencia al permisivo. Por otro lado, en uno el puntaje fue igualado entre el autoritario el autoritativo.

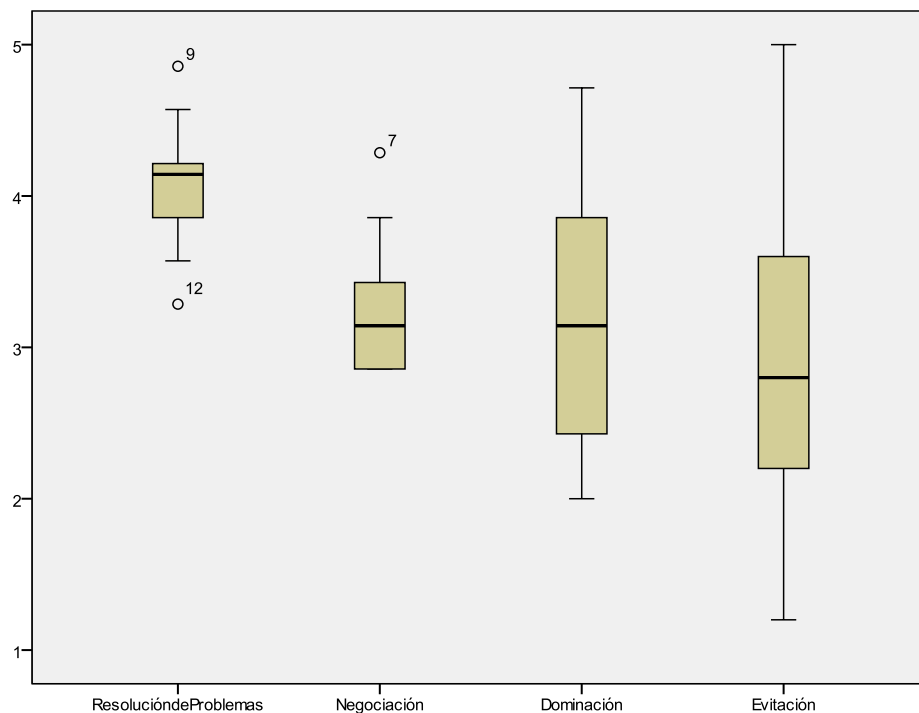
4.2 El estilo de dirigir de los directivos

Se aplicó el instrumento *Rahim Organizational Conflict Inventory*, en la versión adaptada para estilo directivo de Torres (1992), llamada Estilos de liderazgo. Debido a que el número de participantes directivos no permitió identificar una estructura factorial se utilizó el criterio de correlación con las áreas que establece el instrumento original para analizar la pertinencia del reactivo al área a partir de la correlación observada entre éste y el área general. De acuerdo con lo anterior, la integración de los estilos fue congruente con la estructura de Silva (1985), con la cual se obtuvieron los siguientes resultados relacionados con el estilo de dirección ejercido por los directores evaluados.

Se presentan las gráficas de caja en la cual se indica el estilo de dirigir predominante del grupo de los diecisiete directores encuestados. Los factores resolución de problemas, negociación, dominación e indiferencia que mide la prueba aplicada son los que sirvieron para determinar cada uno de los estilos.

Gráfica 2

Estilo directivo



La concentración de los datos alrededor de la media, de acuerdo con el puntaje obtenido en la prueba, indica que la resolución de problemas es la forma que más adoptan los directivos ante las situaciones que se presentan con sus subordinados; dominación fue el segundo estilo más utilizado y, por último, evitación. Llama la atención la distribución de los últimos estilos que denota una gran dispersión en los datos (las cajas aparecen alargadas), lo que denota que si bien dominación y evitación no son los estilos más referidos, sí son ampliamente ocupados. Esto en función del primer cuadro (cuadro comparativo de estilos) es el estilo democrático el más utilizado (71%), 12 de los 17 directores; indiferente en un 18% (3 directores); autoritario 6%, 1 director; el 6% fue estilo democrático-autoritario.

Al igual que en el estilo de crianza, hubo casos en los que las diferencias en las medias (puntaje) fue mínima. Dos casos calificaron como democrático con tendencia al autoritario; dos como democrático con tendencia al estilo indiferente; en un caso el puntaje fue igualado en estilo democrático y autoritario; finalmente, se dieron dos casos en los que su estilo fue indiferente con tendencia al democrático.

A través de la información presentada en relación con el estilo directivo se confirma lo que menciona en otros estudios anteriores, no existe un estilo de dirección puro; éste depende de la situación en la cual se encuentre el directivo, aunque, de alguna manera, en él prevalezca un estilo dominante.

4.3 De la relación entre la crianza y el estilo directivo

Una forma de ver la relación entre dos variables consiste en prestar particular atención a análisis de la ocurrencia conjunta de los atributos (cualidad o característica) de las variables. En este caso, si se tuvo un estilo de crianza particular; por ejemplo autoritario, podría relacionarse con el estilo directivo similar, autoritario. Se hipotetizó una relación entre una variable dependiente y una variable independiente, que de acuerdo con la relación estadística las mediciones de una variable tienden a fluctuar de forma coherente respecto a las mediciones de la otra, lo cual convierte a una de las variables en un buen predictor de la otra. Las variables predictoras (independientes) son muy importantes debido a que permiten

realizar una estimación adecuada de la variable dependiente. Se sabe que la estimación de una variable dependiente mejora si se identifica la variable independiente. Aunque por las características del estudio, retrospectivo y longitudinal, no puede establecerse causalidad.

Dado el número de directores encuestados (17) se tuvo que realizar un análisis no paramétrico para establecer la correlación entre las variables de crianza y estilo directivo. Para ello se utilizó la correlación de *Spearman*, misma que se utiliza cuando no hay condiciones para suponer parametría en la distribución de los datos y éstos son ordinales. La estadística no paramétrica, como lo indica Siegel (1986), no especifica las condiciones de los parámetros de la población de la que se tomó la muestra.

A continuación se muestra el cuadro 7, y en las gráficas 3 a 5 los resultados de dicho análisis:

Cuadro 7
Correlación entre crianza y estilo directivo

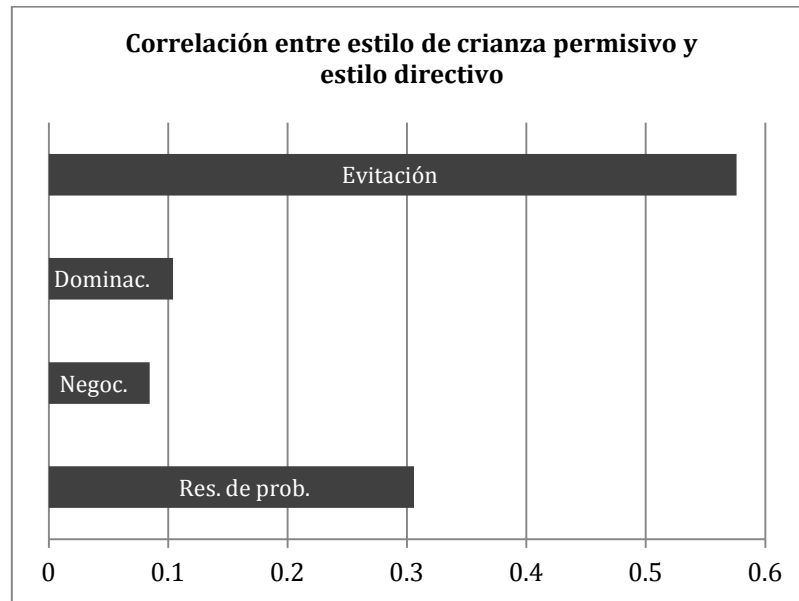
Factores	Permisivo	Autoritario	Autoritativo
Resolución de problemas	0.305796	-0.002470	0.226125
Negociación	0.084547	0.332541	-0.130185
Dominación	0.103962	0.391200	-0.045146
Evitación	0.576094*	-0.187654	0.475370

* Nivel de significancia de .05

Como se observa en el cuadro, las relaciones significativas únicamente fueron positivas. Una relación positiva es aquella en la que el incremento de una variable se relaciona con el incremento de la otra; una relación negativa es aquella en la cual el incremento de una variable se relaciona con el decremento de la otra (Ritchey, 2008). La fuerza de una relación indica el grado en que se reducen los errores al predecir las puntuaciones de una variable dependiente, el poder predictivo; para esta investigación se considera una relación desde .2 (débil), pasando de media a fuerte (.5).

A continuación se muestran las gráficas correspondientes a la relación entre estilo de crianza y el estilo directivo:

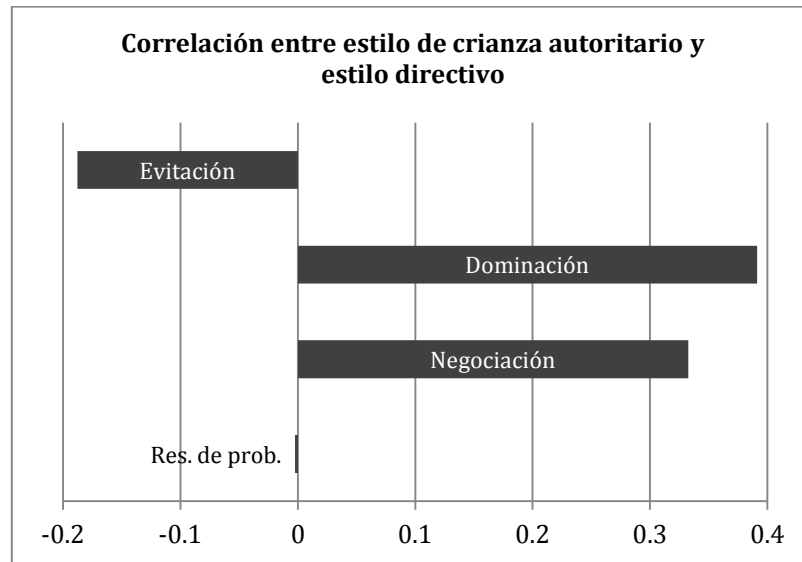
Gráfica 3



Esta gráfica presenta una relación fuerte entre el estilo de crianza permisivo y la evitación, que, de acuerdo con la teoría, coincide en el aspecto de que en el estilo permisivo se hace evidente esa actitud de “evadir”, los padres ejercen poco control, suelen ser poco demandantes y poco responsivos (parecido el estilo directivo indiferente), tratan de no utilizar el castigo, como directivos se consideran un medio para sus colaboradores. De acuerdo con el cuadro inicial, se muestra una relación fuerte entre los estilos de crianza y directivo equivalentes, permisivo y evitación (indiferente). Al igual que los padres permisivos, los directivos consultan a sus colaboradores (resolución de problemas), cuando la permisividad en el estilo de crianza se caracterizó por poca demanda y mucha responsividad (respuesta que se da a las necesidades del niño) que, al parecer, permearon también en el estilo de dirigir.

En este caso el control, que se ejerció durante la crianza, se manifiesta de manera escasa al momento de ejercer el estilo de dirección; en relación con el apoyo, se refleja en que el directivo considera a sus colaboradores al momento de resolver los problemas (armonización).

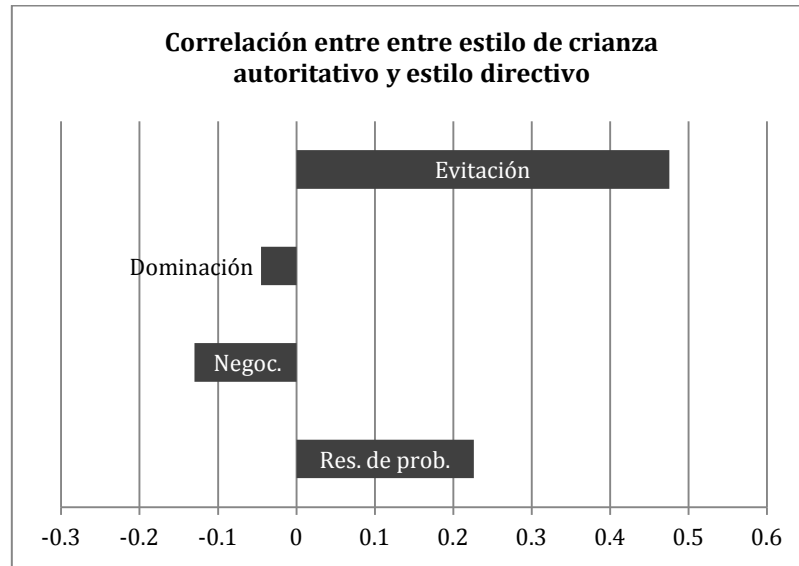
Gráfica 4



De acuerdo con los directores evaluados, si el estilo de crianza con el que crecieron fue autoritario en su estilo directivo aparece una mayor tendencia a la dominación (estilo autoritario), dada la relación, aquí juega un papel importante la figura de autoridad, el énfasis en el respeto a ésta; al igual que los padres, los directores son exigentes, dan órdenes y esperan a que sean obedecidas; sin embargo, también están dispuestos a negociar, ceder para que cedan, posiblemente para que se cumplan los objetivos que persigue (sus intereses).

El control en este caso, de crianza, se refleja en alto grado en el estilo de dirigir, debido a que se pide obediencia absoluta. El apoyo recibido a través del estilo de crianza con el que según el director creció se hace evidente cuando el director negocia, en el intercambio de concesiones.

Gráfica 5



Como se mencionó en el capítulo dos, el estilo de crianza autoritativo (democrático) se caracteriza por altos niveles de calidez y exigencia, esto puede observarse en la relación que presenta el gráfico (estilo directivo resolución de problemas); por otra parte, con base en el estilo de crianza autoritativo, también es importante tener presente la figura de la autoridad, no se otorga demasiado poder de decisión. En el caso del estilo directivo resolución de problemas (democrático) se caracteriza por el uso de estrategias de confrontación como de armonización, acomodar la situación en forma aceptable para ambos, el director se preocupa tanto de la persona como del trabajo. Al igual que en el estilo de crianza, se fomenta el diálogo y se trata de no imponer, se consideran los intereses del colaborador —que en el caso de la crianza se consideran los del hijo.

El impacto de la variable control posiblemente se manifieste, de manera escasa, al considerar el director a sus colaboradores como personas capaces de dar solución a los problemas a través del fomento hacia los actos de independencia, que se relaciona con la evitación, sin olvidar el aspecto de la autoridad.

4.4 Descripción de los factores del clima organizacional evaluados

El análisis del clima organizacional contó con 124 respondientes, lo que permitió el uso de estadística paramétrica. Se realizó un análisis factorial para verificar la estructura y consistencia interna de las áreas; se modificó la estructura del instrumento original (EDCO) en función de los resultados observados en este grupo con el objetivo de contar con la información más fidedigna a las respuestas arrojadas. De acuerdo con dicho análisis, la estructura de las áreas quedó integrada como se muestra a continuación:

Cuadro 8

Consistencia interna y composición de áreas

Factor	Número de ítems	Alpha de cronbach
Relaciones interpersonales	5: CO1,CO2,CO3,CO4,CO5	.822
Estilo directivo	5: CO6,CO7,CO8,CO9,CO10	.772
Sentido de pertenencia	8: CO11,CO12,CO16,CO17,CO18,CO20,CO31,CO32	.881
Estabilidad laboral	4: CO13,CO26,CO27,CO28	.682
Condiciones de trabajo	5: CO21,CO22,CO23,CO24,CO25	.720
Valores colectivos y coherencia en la dirección	7: CO29,CO30,CO36,CO37,CO38,CO39,CO40	.835

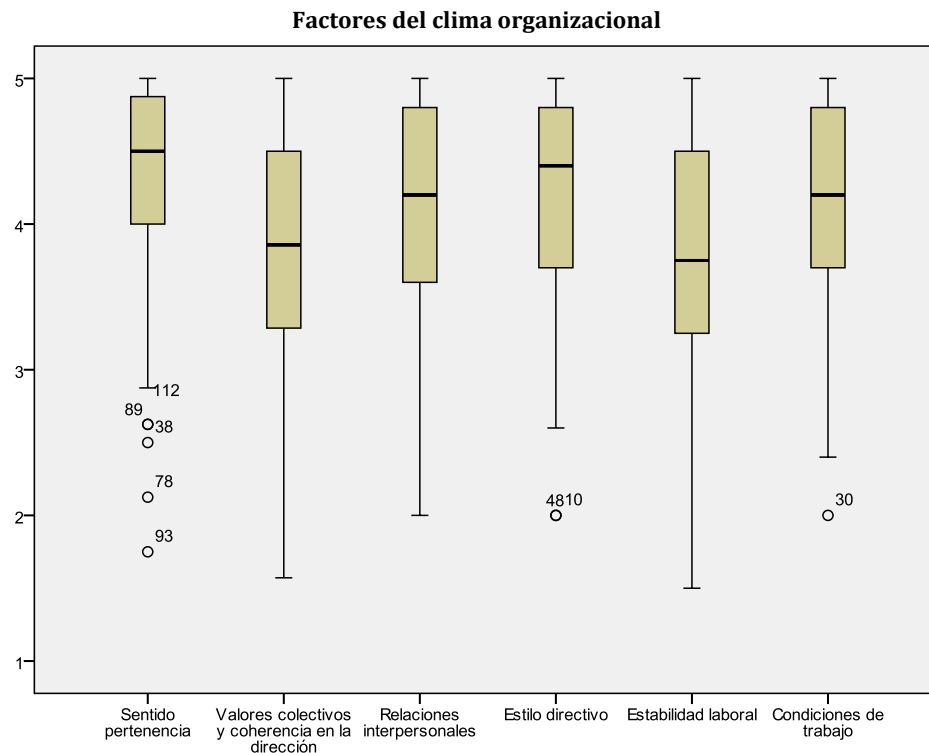
CO significa clima organizacional.

Con base en esta estructura, en seis factores se explica el 54.73 % de la varianza.

Los ítems 14, 15,19, 33, 34, 35 quedaron eliminados debido a que su carga en las áreas fue débil, o cargaban distintas áreas.

En relación con la estructura para la muestra estudiada se obtuvieron los siguientes resultados relacionados con el clima organizacional, los cuales se presentan a través de la gráfica 6 de caja y bigote que incluye los factores: sentido de pertenencia, valores colectivos y coherencia en la dirección, relaciones interpersonales, estilo directivo, estabilidad laboral y condiciones de trabajo:

Gráfica 6



Sentido de pertenencia es el factor en que mayor califican los encuestados, puede decirse que existe un elevado grado de orgullo (88%) derivado de la vinculación a la organización en que laboran, existe sentimiento de compromiso y responsabilidad; es decir, tienen claro los beneficios (63%) que reciben de la organización, las metas que ésta persigue y realmente les preocupa el futuro de la misma. La mitad respondió que no sería feliz en otra organización, por lo tanto, la mitad aspira a estar en otra organización, lo que es congruente con el gran número de valores extremos que hubo en esta área. La respuesta relacionada con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores por parte de la organización fue siempre (63%); asimismo, siempre la recomiendan para trabajar (75%).

En relación con la estabilidad laboral, como se observa en la gráfica, los trabajadores no ven con claridad la manera en que se conserva o despide a la gente, el 49% considera que sólo algunas veces y casi siempre (ambas respuestas) la organización en que labora proporciona estabilidad laboral. La asignación salarial y la contratación de personal temporal

son aspectos que también se relacionan con la estabilidad laboral, las respuestas relacionadas con éstos indican que no están totalmente de acuerdo con la primera (similar en tres opciones, algunas veces 26%, casi siempre 25% y siempre 27%) e indican que frecuentemente se contrata personal temporal: algunas veces 29%, muy pocas veces 21% y nunca 29%. Por otro lado, las respuestas muestran ideas encontradas en relación con los despidos tomando en cuenta el desempeño; esto con base en la concentración de respuestas, mismas que señalan que siempre se toma en cuenta el desempeño al momento de despedir (45%), muy pocas veces (19 %) y algunas veces (23%).

En relaciones interpersonales —que es el grado en que los empleados se ayudan y sus relaciones son respetuosas y consideradas—, el 56% manifestó que es aceptado por su grupo de trabajo y se tienen en cuenta sus opiniones (61%), al mismo tiempo que se valoran sus aportaciones (68%), aunque el 30% manifestó que algunas veces hay distanciamiento, debido, posiblemente, a que el 24% se siente incómodo con su grupo de trabajo.

Estilo directivo es uno de los aspectos importantes relacionado con este trabajo, se relaciona con la manera en que los jefes de los encuestados apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. La gran mayoría (41%) de los encuestados manifestó que siempre su jefe crea una atmósfera de confianza y que su jefe nunca es mal educado (75%). Por otro lado, algunas veces (28%), casi siempre (37%) y siempre (26%) el jefe apoya las decisiones que sus colaboradores toman. El 55% de los encuestados manifestó que nunca las órdenes de su jefe son arbitrarias. La concentración de respuestas relacionadas con la desconfianza del jefe a su grupo de trabajo fue en nunca (53%), muy pocas veces (21%) y algunas veces (21%). Algunos de los aspectos mencionados anteriormente coinciden con lo mencionado en el estilo directivo, el democrático, el más utilizado en este caso, las decisiones del jefe no son arbitrarias, la confianza en el equipo de trabajo y el apoyo a la toma de decisiones de los colaboradores.

En general, los encuestados consideran sus condiciones de trabajo —grado en que los trabajadores perciben que su sitio de trabajo posee las características físicas adecuadas, el equipo y el aporte necesario de otras personas y áreas— son adecuadas para la realización de sus actividades; el 60% indicó que siempre cuenta con el espacio adecuado y la iluminación

adecuada, que el entorno físico no dificulta las labores que desarrolla (51%). Por otro lado, no tienen problemas para conseguir la información relacionada con su trabajo (53%).

Valores colectivos y coherencia en la dirección, se refiere al grado en que se perciben la cooperación, responsabilidad y respeto entre los trabajadores. Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia. La respuesta de los encuestados respecto a si la permanencia en los cargos depende de las preferencias personales se concentró en las opciones de nunca, muy pocas veces y algunas veces, 43%, 20% y 22%, respectivamente. El 53% de los encuestados respondió que la permanencia en su cargo depende de su buen desempeño, de manera específica, el 26% respondió que casi siempre, 11% algunas veces. El 35% considera que el trabajo con otras áreas es bueno, el 35% que casi siempre y el 19% que algunas veces; casi siempre (38%) otras áreas responden a sus necesidades laborales, siempre 27%. El mismo porcentaje (30%) respondió que siempre y casi siempre que necesita información de otras áreas la puede conseguir fácilmente. La respuesta que los encuestados proporcionaron cuando se les preguntó si cuando salen mal las cosas las áreas son rápidas en culpar a otras fue algunas veces (25%), muy pocas veces (24%) y nunca (29%); similar a la respuesta de si las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras áreas, siempre (29%), casi siempre (28%), algunas veces (25%).

Como se puede observar, los factores medidos por la prueba indican una similitud en la concentración de resultados, lo cual indica un clima organizacional, razonablemente similar en las organizaciones encuestadas.

4.5 Relación entre el estilo directivo y el clima organizacional

El coeficiente r de *Pearson* permite saber si existe una relación entre variables, es utilizado para medir la estrechez del ajuste de las coordenadas X, Y en torno a la recta de regresión; es decir, el grado al que las desviaciones de las puntuaciones de las medias X y Y tienden a fluctuar conjuntamente (Ritchey, 2008). Una correlación constituye un cambio sistemático en las puntuaciones de dos variables; dos variables se correlacionan cuando cambian simultáneamente, de forma coherente, caso por caso. Se dice que las mediciones se encuentran ordenadas, juntas o coordinadas.

Establecido el estilo directivo, de acuerdo con el instrumento para identificarlo, se realizó un análisis de correlación entre el estilo que refirieron los directores y el clima organizacional del personal; los resultados del análisis se muestran en el cuadro 9.

Cuadro 9

Correlación entre estilo directivo y clima organizacional

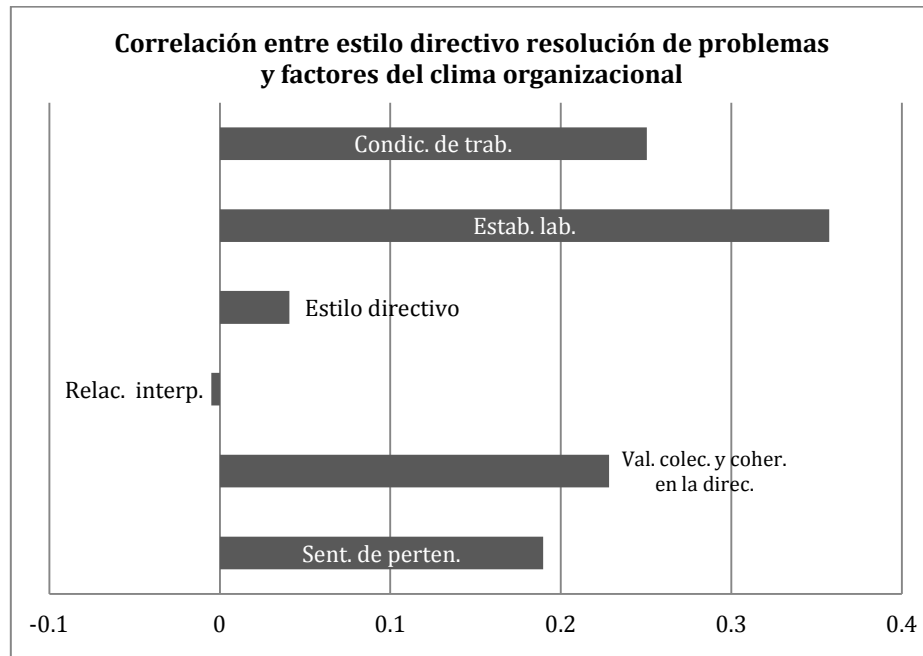
Factores	Resolución de problemas	Negociación	Dominación	Evitación
Sentido pertenencia	0.189676*	0.167715	-0.127474	-0.061574
Valores colectivos y coherencia en la dirección	0.228298*	0.071283	-0.117574	-0.037895
Relaciones interpersonales	-0.005011	-0.008332	0.201026*	-0.221416*
Estilo directivo	0.040782	0.185803*	0.045841	0.000087
Estabilidad laboral	0.357553**	0.068652	-0.277949**	0.219584
Condiciones de trabajo	0.250503	0.103869	-0.075173	-0.112056

* Nivel de significancia de .05

** Nivel de significancia de .01

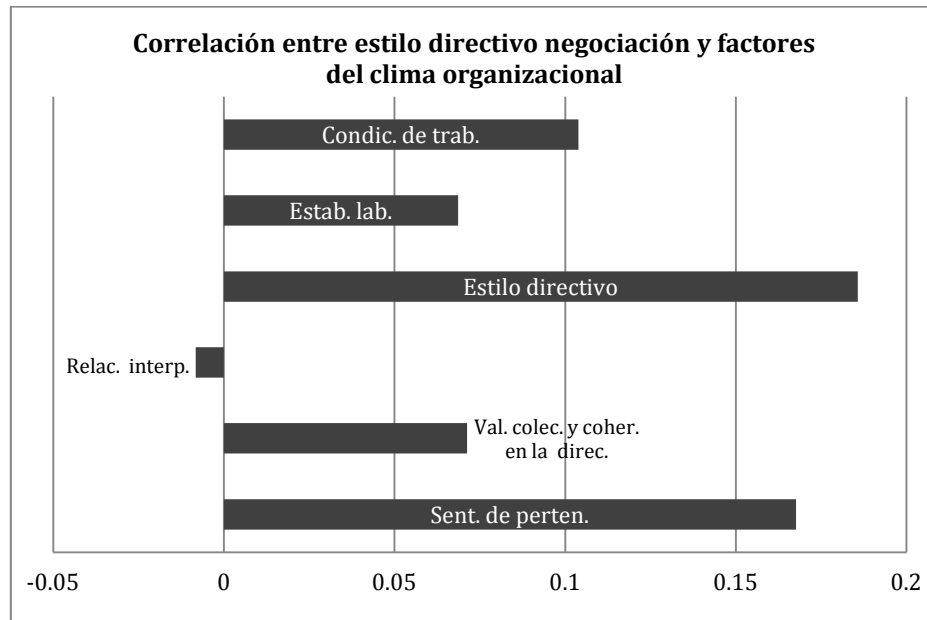
Con base en el cuadro anterior, se muestran las gráficas 7 a 10 correspondientes al detalle de la relación entre el estilo directivo y el clima percibido en los colaboradores:

Gráfica 7



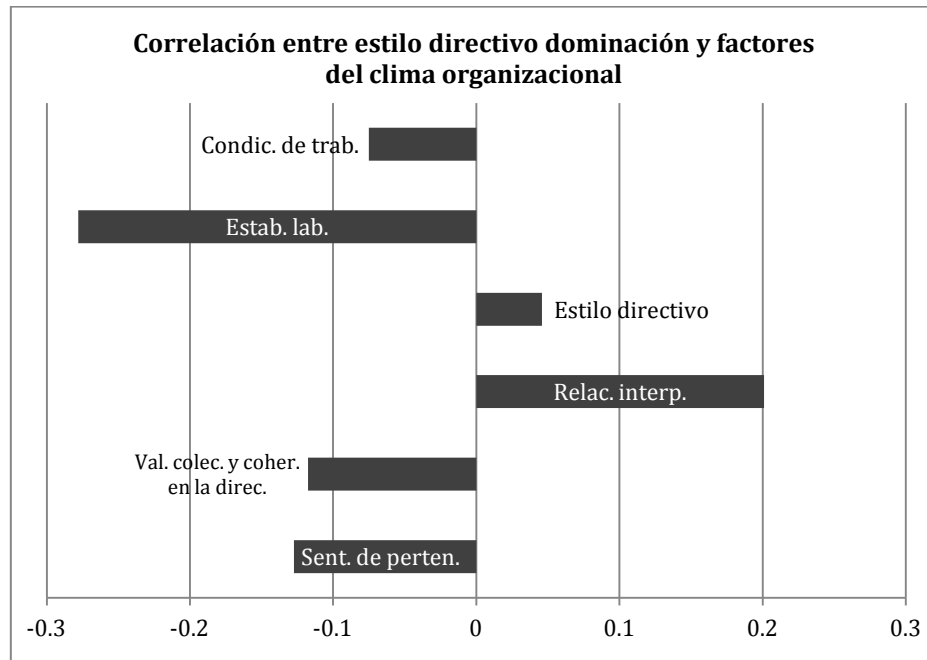
Es clara la relación entre el estilo directivo resolución de problemas (democrático) y la estabilidad laboral, esto indica que este estilo influye de manera significativa en la idea que tiene el trabajador de la permanencia en su trabajo (correlación positiva fuerte). Por otra parte, manifiestan que cuentan con la información, equipo y apoyo de otras áreas para la realización de su trabajo; entienden el rumbo de la organización, así como los objetivos, las políticas y los programas de la organización. Finalmente, no hubo relación con un vínculo con la organización, lo cual se manifiesta con el compromiso y responsabilidad hacia su trabajo, a través de la cooperación entre áreas, se observa una correlación positiva débil.

Gráfica 8



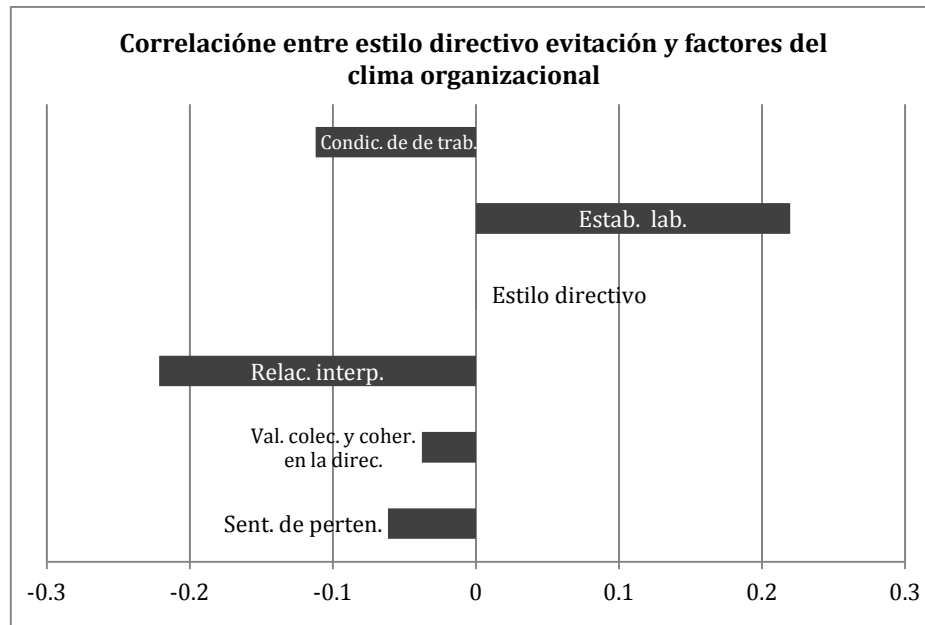
Como se observa en el gráfico, existe una relación entre el estilo directivo negociación (democrático) y la percepción de los colaboradores en relación con el apoyo, estimulación y participación que su jefe les proporciona. Con esto se muestra la coherencia entre un estilo en el cual la preocupación es tanto por la tarea como por el colaborador y la percepción positiva que se tiene hacia el jefe, como consecuencia de la consideración del colaborador al momento de tomar decisiones y el intercambio de ideas y de concesiones. Si bien fueron consistentes en su dirección, son relaciones más bien débiles, y en el caso de relaciones interpersonales, negativa, lo que denota que a pesar de que parece haber satisfacción con el estilo directivo, esto no se relaciona con relaciones colaborativas en el trabajo.

Gráfica 9



Los colaboradores encuestados manifestaron poca claridad en la permanencia de su puesto con el estilo directivo dominación (autoritario), posiblemente crean que su permanencia en el puesto no se basa en criterios justos, este aspecto puede estar influido por la actitud “dictadora” al momento de tomar decisiones por parte del jefe. Sin embargo, esto propicia un apoyo mutuo entre sus compañeros de trabajo y el trato entre éstos es de respeto, tal vez por la tensión que genera el estilo directivo, hay mayor cohesión entre compañeros, una especie de unión en contra del factor le genera tensión.

Gráfica 10



Dado el estilo directivo de “evasión” por parte del director, las relaciones entre los colaboradores son de poco apoyo y poco consideradas, probablemente como consecuencia de la “seguridad” con la cual creen que su puesto no está en riesgo —que está influido por el tipo de nombramiento, “definitivo o de base”, principalmente en el sector público—, o debido a que no perciben a su jefe como figura de autoridad se consideran permisibles expresiones de poder vulnerantes a las relaciones cordiales; el hecho de, en algunas ocasiones, depositar la responsabilidad en terceros también puede generar conflictos entre su grupo de colaboradores.

Conclusiones

Todo estudio se inicia con la observación de fenómenos que tienen lugar en forma natural o provocada. En este caso, se propuso estudiar el origen del comportamiento del directivo (su estilo de dirigir), considerando algunos de los procesos psicológicos que lo sostienen. Es decir, se trató de analizar de manera objetiva para establecer una aproximación, o establecer una tendencia, en el entendido de que puede haber otras variables que intervienen. Aunque se observó una relación coordinada (correlación) entre las variables, no se puede hablar de una implicación de relación causal observada, sino inferida, tal vez nunca pueda observarse y siempre implica ir más allá de los datos obtenidos, es decir, se observa la correlación, pero no la causación.

En este estudio se partió de la idea de que existe una relación entre el estilo de crianza y el estilo directivo ejercido (hipótesis), lo cual se trató de comprobar a través de la identificación de ambos y el análisis de su probable correlación, para posteriormente ver la influencia del estilo de dirigir en el clima organizacional.

De acuerdo con el análisis de los datos el estilo de crianza que los padres de los directores encuestados más utilizaron fue el autoritativo (democrático), lo cual coincide con el estilo de dirigir que más ocupan los directores, el democrático; en el análisis de datos se menciona de manera específica. En consecuencia, las variables de control y apoyo, como se definieron en el capítulo primero, se manifiestan, por ejemplo, en el grado en que los directivos son democráticos o autoritarios; como se sabe, lo que caracteriza al estilo dirigir es también el apoyo y el control hacia los colaboradores. Por lo tanto, es el estilo de dirigir uno de los factores que influyen en la percepción que los colaboradores tienen del lugar en que laboran, el clima organizacional. En el caso de las organizaciones en que se llevó a cabo el estudio, con base en los datos obtenidos y presentada la información en el capítulo anterior, el clima organizacional puede considerarse bueno con el estilo democrático; sin embargo, existen elementos que destacan y que son susceptibles de mejora como el aspecto de la poca estabilidad laboral que la organización proporciona. Otro aspecto es el sentido de pertenencia, relacionado con el anterior, las respuestas de los colaboradores al parecer son contradictorias debido a que algunos manifiestan compromiso (por el deseo de conservar su puesto, probablemente) pero por otro lado desean estar en otra organización. Puede verse una actitud ambivalente, gran sentido de pertenencia pero les gustaría estar en otra organización.

Se debe mencionar que de acuerdo con la dirección de la correlación mostrada la crianza al parecer sí influye en el estilo de dirigir que se ejerce, aunque las relaciones entre estas variables son débiles, puede hablarse de una “tendencia”; en función del crianza que se utilice se destaca el control o el apoyo, como se mencionó en líneas anteriores, en el estilo autoritativo el apoyo y el control destacan, equilibrados de manera tal que favorecen a la vez la libertad y la responsabilidad; en el autoritario es el control el que sobresale, es decir, está sobre el apoyo; en el estilo permisivo hay menos control. Por lo tanto, dada la relación entre la crianza y el estilo de dirigir; estos factores facilitan lo autoritario o democrático del estilo, y este estilo a su vez, impacta en el clima organizacional del grupo de trabajo.

En este trabajo no se pretende establecer estabilidad o invariantes de la conducta, es más importante buscar las fuentes de ésta, su historia, la integración porque jamás nos encontramos con un hombre en general, si no con un hombre en particular, un individuo complejo en extremo, este trabajo busca mejorar la comprensión sobre el estilo de directivo sin pretender “agotar” o estigmatizar a la persona.

Dentro del comportamiento deben considerarse el plano transversal (presente a futuro) y el plano longitudinal (pasado a presente), ambos están ligados entre sí. No hay reacción actual que no se explique en parte por una reacción precedente, pero la conducta pasada sólo influye en la conducta presente en función de la situación; lo propio de la persona es evolucionar en un sentido, propiciado por su propia evolución precedente.

La aplicación del instrumento relacionado con prácticas de crianza permitió reflexionar, sin afán determinista, acerca de cómo es que los padres de los directivos influyeron para que éstos adoptaran ciertas conductas, sin olvidar que la manera en que los padres practican la crianza está influida por todos aquellos elementos en que se encuentran inmersos como la sociedad, la familia, la escuela, y otros como las creencias personales.

El estilo de crianza utilizado por los padres de los directivos impacta el comportamiento futuro de éstos. De acuerdo con los análisis realizados se observa que quienes tuvieron padres autoritarios utilizan algunas prácticas autoritarias, por ejemplo. Puede decirse que los comportamientos observados por el niño en el seno de la familia, principalmente de sus padres, son internalizados por éste, mismos que replicará en algún momento de su vida. Un aspecto por considerar es que aunque se aprenden ciertas

conductas en la familia, es el individuo quien —a través de su desarrollo, formación o conocimiento de sí mismo, su historia— se propone un cambio; es decir, actúa para replicar o para eliminar. Hay una interacción que está dada al nacer, la infancia, la maduración y lo que se percibe del ambiente, que a su vez, también es cada vez más complejo, mismas que forman esa historia compleja que es la personalidad.

Dado que el estilo directivo depende de complejos procesos de interacción de aspectos biológicos y psicosociológicos cabría mencionar que la conducta, en este caso el estilo directivo, tiene su origen en lo aprendido desde la infancia y las circunstancias (características de los colaboradores, por ejemplo).

Los resultados obtenidos no muestran uniformidad en relación con el estilo directivo que se ejerce. Al parecer éste es ejercido de acuerdo con la situación para ser más efectivo —tanto para el logro de los objetivos de la organización como del director. Sin embargo, existen características predominantes, el estilo es más o menos estable, sin descartarse que cuando se generaliza la conducta de los individuos a través del tiempo se descubre la estabilidad de ésta. Dicha estabilidad hace referencia a la suposición que los individuos muestran, bajo las mismas condiciones, su conducta típica en diversos momentos.

En relación con la percepción de los colaboradores, el estilo directivo únicamente es un elemento que forma parte del clima organizacional, de aquí la necesidad de analizar los demás elementos que lo integran —que es un trabajo arduo—, esto permitirá tener una visión completa de sus componentes y con esto se podrán tomar mejores decisiones en relación con el comportamiento de los colaboradores. Mismo que servirá de base para la planeación de las actividades del personal. Como se mencionó en el capítulo segundo, la importancia de estilo directivo ejercido radica en la manera en cómo éste contribuye al logro de los objetivos de la organización. Considerando, al mismo tiempo, que el director propicie un clima digno de trabajo entre sus colaboradores.

Un clima organizacional propicio y estable es una cuestión a largo plazo. Los directivos deben considerar la importancia de tener información relacionada con el clima organizacional debido a que es uno de los principales indicadores a través de los cuales la organización puede darse cuenta de qué está haciendo en relación con las necesidades de las personas que trabajan para ella, lo que servirá como medio de mejoramiento. Debe considerarse que el compartir ideas —en relación con un clima organizacional

apropiado— no significa pérdida para las personas, lo único que se hace es difundir aquello que resulte benéfico para la organización, en conjunto con las personas que laboran en ella. Por otro lado, para el estudio del clima organizacional también es importante considerar el aspecto, de alguna manera, personal de los trabajadores debido a que las variables personales son determinantes del clima organizacional.

Por otra parte, el único tipo de objetividad de las situaciones que se podría definir desde un punto de vista psicológico es una objetividad subjetiva que se caracterizaría por la generalidad y la necesidad estadística ligadas a dichas situaciones. Las predicciones sólo pueden revestir la forma de una probabilidad; en efecto, si tenemos en cuenta que el observador desconoce una pluralidad de condiciones que rigen la aplicación de las constantes de comportamiento, en estudio con las limitaciones del presente, sólo podrá hablar en términos de porcentaje de probabilidades asociadas a una relación. La influencia del pasado sobre el presente, la acción de los resultados anteriores sobre la conducta actual sólo actúa en la medida en que existe una pluralidad de condiciones, pluralidad que a veces resulta difícil de analizar.

Finalmente, las razones por las que somos diferentes y semejantes son muy diversas. Pero la razón última es que somos el resultado de una combinación de lo que somos al nacer y de los efectos del ambiente en que nos desarrollamos, es decir, los sistemas (del ambiente) que influyen en la conducta son los que configuran gran parte de la personalidad. Los asuntos de nuestra infancia siguen latentes dentro de nosotros y, con frecuencia, pueden reaparecer como limitantes; los individuos se comportan de cierta forma como consecuencia de la imitación de modelos afectivos cercanos, principalmente los padres u otra figura significativa (encargado de la crianza). Para entender y explicar la conducta no puede prescindirse del tiempo, es decir, para realizar comentarios en relación con la conducta es importante saber las causas que la provocan, algunas causas son circunstancias anteriores, estas circunstancias en la vida de cada individuo están matizadas en un sentido espaciotemporal, por sus experiencias previas; por ello sus distintas reacciones se relacionan con los estímulos que provocan un impacto en éste, los estímulos pueden ser internos (pensamientos por ejemplo) o externos (factores ambientales).

Considero que el estilo directivo es una manifestación de los actos y aprendizajes que se internalizan durante la crianza (una recurrencia a esquemas de comportamiento familiares), lo cual puede servir para continuar con esta línea de investigación

—convendrá considerar otros elementos, como los elementos que integran la personalidad del individuo en las distintas etapas de vida— para establecer resultados más significativos en relación con el fenómeno estudiado, debido a que el estudio del comportamiento del directivo siempre ha sido fuente de inspiración, los cambios de éste son “naturales” y, por lo tanto, susceptibles de ser estudiados con rigor.

Referencias

- ACERO, Y., Echeverri, L. M., Lizarazo, S., Quevedo, A. J. y Sanabria, B. (s. f). *Escala de clima organizacional*. Obtenido el 25 de mayo de 2010 desde <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>
- ANDRADE, E. (2005). Las interrelaciones entre genotipo/fenotipo/medioambiente una aproximación semiótica al debate evolución: desarrollo. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 6 (12-13), 109-142.
- ARCE, C., Torrado, J., Andrade, E., Garrido, J. y De Francisco, C. (2008). Elaboración de una escala para la medida de la capacidad de liderazgo de los deportistas de equipo. *Psicothema*, 20 (4), 913-917.
- ATO, E., Galián, M. D. y Huéscar, E. (2007). Relación entre estilos educativos, temperamento y ajuste social en la infancia: una revisión. *Anales de Psicología*, 23 (1), 33-40.
- BAUMRIND, D. (1973). El desarrollo de la competencia instrumental a través de la socialización. Minnesota, Simposio en Psicología Infantil. Vol 7, Universidad de Minnesota Press, en *Antología en Psicología Experimental Teórica III y IV*, unidad I: Experiencias tempranas, México, UNAM, ENEP Iztacala, pp. 144-190.
- BECKER, W. C., Peterson, D. R., Luria, Z., Shoemaker, D. J. & Hellmer, L. A. (1962). Relations and gender-related personality correlates in children. *Child Development*, 52, 965-974.
- BELSKY, J. & Vondra, J. (1987). Child maltreatment. Prevalence consequences, causes and interventions. En Crowell, D., Evans, I. O'Donnell, C. (eds.): *Childhood aggression and violence*. New York: Plenum Press.
- BOCCHINO, E. (2006). Bases psiconeuroendócrinas del dimorfismo sexual cerebral. *Revista de psiquiatría del Uruguay*, 70 (2), 167-177.
- BROWN, T., et al. (2002). *Business Minds, las mejores mentes empresariales en directo*. España: Prentice Hall.
- BRUNET, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- BUGENTAL, D. B. & Johnston, C. (2000). Parental and child cognitions in the context of the family. *Annual Review Psychology*, 51, 315-344.
- BURI, J. R. (1991). Parental Authority Questionnaire. *Journal of Personality Assessment*, 57, 110-119.
- CABRERA, A. M. (2000). *Diversos enfoques teóricos del liderazgo*. Tesis de licenciatura, UNAM, México.
- CASSARETTO, M., Chau, C., Oblitas, H. y Valdez, N. (2003). Estrés y afrontamiento en estudiantes de Psicología. *Revista de Psicología de la PUCP*, 21 (2), 364-392.
- CASTRO, A. S. y Benatuil, D. (2002). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de Psicología*, 23 (2), 216-225.
- CASTRO, A. S. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 23 (2), 89-97.

- CERTO, S. (2001). *Administración moderna*. Colombia: Pearson.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- COCHRAN, M., Larner, M., Riley, D., Gunnarson, L. & Henderson, C. (1990). *Extending families: The social networks of parents and their children*. New York: Cambridge University Press.
- COROMINAS, J. (1976). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. España: Gredos.
- CORTÉS, A. M., Romero, P. S. y Flores, G. T. (2006). Diseño y validación inicial de un instrumento para evaluar prácticas de crianza en la infancia. *Universitas Psychologic*, 5 (1), 37-49.
- CRUZ, E. P., Sánchez, M. B. y Sánchez, S. C. (2000). *Las habilidades de los dirigentes en la organización*. Tesis de licenciatura, UNAM, México.
- DAVIES, P. & Cummings. E. (1994). Marital conflict and child adjustment: An emotional security hypothesis. *Psychological Bulletin*, 116, 387-411.
- DEVAL, J. (1994). *El desarrollo humano*. España: España Editores.
- DONELLY, I. G. (1995). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. México: Irwin.
- EMERY, J. Paquette, D. & Bigras, M. (2008). Factors predicting attachment patterns in infants of adolescent mothers. *Journal of Family Studies*, 14, 65-90.
- FAYOL, H. (1969). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos.
- FERNÁNDEZ, G. D. (2002). *Talento directivo: Cómo medirlo y desarrollarlo*. España: Prentice Hall.
- FILLOUX, J. C. (1994). *La personalidad*. Argentina: Eudeba.
- FRYDENBERG, E. (1997). *Adolescent coping: Theoretical and research perspectives*. Londres: Routledge.
- GIL, M. A. (1993). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos*. Madrid: ESIC.
- HEREDIA, B. (2005). *Relación madre hijo*. México: Trillas.
- HERNÁNDEZ, G. L. y Sánchez-Sosa, J. J. (1991). Prevención primaria del deterioro psicológico: factores de riesgo y análisis etiológico a través de un modelo interactivo. *Revista Mexicana de Psicología*, 4 (1-2), 83-89.
- HERNÁNDEZ, G. L. y Sánchez-Sosa, J. J. (1997). Factores de riesgo asociados con la disfunción psicológica en el niño y el adolescente. *Revista Psicología Contemporánea*, 4 (1), 24-37.
- IZZEDIN, R. y Pachajoa, A. (2009). Pautas, prácticas y creencias acerca de la crianza...ayer y hoy. *Librabit. Revista de Psicología*, 15 (3), 109-115.
- KEIT, D. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- KERING, P. (1996). Assessing the links between interparental conflict and child adjustment: The conflicts and problem-solving scales. *Journal of Family Psychology*, 10, 454-473.

- KOONTZ, H. & Weihrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- LAZARUS, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona, España: Martínez Roca.
- LEVINE, R. (1980). Una perspectiva transcultural sobre las relaciones parentales (Tenorio, M. C., Tr.). En Fantini, M. y Cárdenas, R. (Edits.). *Parenting in a Multicultural Society* (17-26). Nueva York: Longman.
- MACCOBY, E.E. y Martín, J.A. (1983). Socialization in the context of the family: Parent-Child interaction. En E. M. Hetherington (ed.), P. H. Mussen (Series Ed.). *Handbook of child psychology*, (4^a ed., vol.4, pp.1-102). Nueva York: Wiley.
- MCDAVID, J. W. & Garwood, S. G. (1978). *Understanding Children*. Lexington, Massachusetts: D. C. Heath. Adaptación: Juan José Sánchez Sosa.
- MESTRE, M. V., Samper, P., Tur, A. M. y Díez, I. (2001). Estilos de crianza y desarrollo prosocial de los hijos. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 54 (4), 691-703.
- MESTRE, M. V., Tur, A. M. y Del Barrio V. (2004). Temperamento y crianza en la construcción de la personalidad. Conducta agresiva, inestabilidad y prosociabilidad. *Acción Psicológica*, 3 (1), 7-20.
- MESTRE, M. V., Tur, A. M., Samper, P., Nácher, J. M. y Cortés, M. T. (2007). Estilos de crianza en la adolescencia y su relación con el comportamiento prosocial. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 39 (2), 211-225.
- MINTZBERG, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.
- MINTZBERG, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- MORENO, M. (s. f.). *La determinación genética del comportamiento humano*. Obtenido el 25 de enero de 2010, desde http://www.robertexto.com/archivo11/det_gen.htm
- MUSSEN, Conger & Kagan (1987). *Desarrollo de la personalidad en el niño*. México: Trillas.
- MYERS, R. (1994). *Prácticas de crianza*. Bogotá: CELAM-UNICEF.
- NIOSH (1999). *Estrés en el trabajo*, publicación 99-101. Obtenido el 20 de marzo de 2009 desde <http://www.cdc.gov/spanish/niosh/docs/99-101sp.html>
- OLIVA, A., Parra, A. y Arranz, E. (2008). Estilos relacionales parentales y ajuste adolescente. *Infancia y aprendizaje*, 31 (1), 93-106.
- PÉREZ, I. de M., Maldonado, M. P. y Bustamante, S. U. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21 (2), 231-248.
- PHELPS, S. & Jarvis, P. (1994). Coping in adolescence: Empirical evidence for theoretically based approach to assessing coping. *Journal of Youth and Adolescence*, 23 (3), 350-371.
- PTACEK, T. & Gross, S. (1997). Coping as an individual difference variable. En Gregory P., Brian, L. Irwin, G. & Barbara, S. *Sourcebook of Social Support and Personality*. New York: Plenum Press.
- PUEYO, A. (2007). *La personalidad*. Barcelona: Editorial UOC.
- RAINERI, A. (2003). El impacto de la cultura nacional en la administración de equipos de trabajo en Chile. *Estudios de Administración*, 10 (2), 28-57.

- RANGEL, J. (2002). Estilos de crianza en familias andinas venezolanas. *Fermentum*, 33, 43-65.
- RAYA, A., Pino, M. J. y Herruzo, J. (2009). La agresividad en la infancia: el estilo de crianza parental como factor relacionado. *European Journal of Education and Psychology*, 2 (3), 211-222.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2010). *Diccionario*. Consultado el 20 de abril de 2009, de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=criar
- REPETTI, R. L., Taylor S. E. & Seeman, T. E. (2002). Risky Families: Family Social Environments and the Mental and Physical Health of Offspring. *Psychological Bulletin*, 2 (128), 330-336.
- REPETUR, K. (2005). Vínculo y desarrollo psicológico: la importancia de las relaciones tempranas. *Revista digital universitaria*, 6 (11), 1-15.
- REYES, A. M. y Acuña, L. (2008). Reportes de niños y padres sobre eventos vitales estresantes y síntomas de enfermedad. *Interamerican Journal of Psychology*, 42 (2), 272-286.
- RITCHEY, F. J. (2008). *Estadística para las ciencias sociales*. México: McGraw Hill.
- ROA, L. C., y Del Barrio, V. (2001). Adaptación del cuestionario de crianza parental (PCRI-M) a población española. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 33 (3), 329-341.
- ROBBINS, S. (1993). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall
- ROBERTS, L. (1989). Parents Stressful Life events and Social Networks: Relations with Parenting and Children's Competence. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 21, 132-146.
- RODRÍGUEZ, A. (2007). Principales modelos de socialización. *Foro de Educación*, 9, 91-97.
- RODRÍGUEZ, J. (2000). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: ECAFSA.
- ROJAS, R. S. (1998). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Editorial Plaza y Valdés.
- SAMPER, P., Cortés, M. T., Mestre, V., Nácher, M. J. y Tur, A. M. (2006). Adaptación del Child's Report Parent Behavior Inventory a población española. *Psicothema*, 19 (2), 263-271.
- SÁNCHEZ-Sosa, J. J., Hernández, L. y Romero, M. L. (1997). Predictores psicosociales del fracaso conyugal: Un estudio exploratorio. *Archivos hispanoamericanos de sexología*, 3 (2), 125-136.
- SCARR, S. (1992). Developmental Theories for the 1990s: Development and Individual Differences. *Child Development*, 63 (1), 1-19.
- SCHAFFER, R. (2000). *Desarrollo social*. México: Siglo veintiuno editores.
- SERRALDE, A. (s. f.). *El estilo mexicano de dirigir*. Obtenido el 4 de diciembre de 2009, desde http://www.wjreddin.com/wjreddin/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=8:ensayosenmanagement&download=76:el-estilo-mexicano-de-dirigir&Itemid=105
- SIEGEL, S. (1986). *Estadística no paramétrica*. México: Trillas.

- SILVA, R. (1985). *Estilos en el manejo de conflictos en organizaciones mexicanas*. Tesis doctoral, UNAM, México.
- SIMONSEN, E. (1991). *La administración mexicana en transición*. México: Ed. Iberoamericana.
- SOLÍS, C. M. y Vidal, A. M. (2006). Estilos y estrategias de afrontamiento en adolescentes. *Revista de psiquiatría y salud mental Hermilio Valdizan*, 7 (1), 33-39.
- SOLÍS-CÁMARA, P. R. y Díaz, M. R. (2007). Relaciones entre creencia y prácticas de crianza de padres con niños pequeños. *Anales de psicología*, 23 (2), 177-184.
- SOLÍS-CÁMARA, P., Díaz, M. R., Medina, Y. C y Barranco, L. J. (2008). Valoración objetiva del estilo de crianza y las expectativas de parejas con niños pequeños. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40 (2), 305-319.
- SOTELO, I. (1996). Socialización, instrucción y educación. En *Estudios. Filosofía-historia-letras*. Obtenido el 9 de diciembre de 2009, desde http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras45-46/texto02/sec_2.html
- STEFANI, D. (1993). Teoría de la acción razonada: Una aplicación a la problemática de la internación geriátrica. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 25 (2), 205-203.
- TERRY, G. (1983). *Principios de administración*. México: Editorial Continental.
- TORRECILLA, O. (s. f.). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Obtenido el 15 de enero de 2010, desde <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- TORRES, J. R. (1992). *Estilo de dirección y la conducta tipo "A" en directivos mexicanos*. Tesis de doctorado, UNAM, México.
- TORRES, L. E., Garrido, A., Reyes, A. G. y Ortega, P. (2008) Responsabilidad en la crianza de los hijos. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13 (1), 77-89.
- TUR, A. M., Mestre, M. V. y Del Barrio, V. (2004). Los problemas de conducta exteriorizados e interiorizados en la adolescencia: relaciones con los hábitos de crianza y con el temperamento. *Acción psicológica*, 3 (3), 207-221.
- URZÚA, A. M. y Jarne, A. E. (2008). Calidad de vida y estilos de afrontamiento en personas con patologías crónicas. *Interamerican Journal of Psychology*, 1 (42).
- VARELA, E., Vernberg, E., Sánchez-Sosa, J. J., Riveros, A., Mitchell, M. & Mashunkashey, J. (2004). Parenting Style of Mexican American, and Caucasian-Non-Hispanic Families: Social Context and Cultural Influences. *Journal of Family Psychology*, 18, 651-657.
- VÁZQUEZ, C., Crespo, M. y Ring, J. M. (2000). Estrategias de afrontamiento. *Medición clínica en psiquiatría y psicología* (425-435). Barcelona: Masson.
- VELÁZQUEZ, A. M. Barrera, F. y Bukowski W. (2006). Crianza y comportamiento moral: un modelo mediacional. *Suma Psicológica*, 13 (2), 141-158.
- VILLANUEVA, A. H. (2001). *El liderazgo como factor importante en el desarrollo de las organizaciones*. Tesis de licenciatura, UNAM, México.
- WILLIAMS, E., Radin, N. & Allegro, T. (1992). Sex role attitudes of adolescent reared primarily by their fathers: An 11-year follow-up. *Merril-Palmer Quarterly*, 38 (4), 457-476.
- WINN, R. B. (1966). *Socialización y disciplina*. Buenos Aires: Paidós.

WHITTAKER, J. (1979). Natura versus nurtura: continúa la controversia. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 11 (001), 137-146.

ZACARÍAS, T. R., y Nava, B. G. (2008). *Estilos de liderazgo en las organizaciones*. Tesis de licenciatura, UNAM, México.

Anexos

Anexo 1. Hoja de datos generales (directores)

La aplicación de los siguientes instrumentos forma parte del desarrollo de una investigación para la obtención del grado de Maestro en Administración de Organizaciones en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. La información que proporcione será utilizada de manera confidencial.

Datos generales del encuestado

Género	Masculino	<input type="checkbox"/>
	Femenino	<input type="checkbox"/>

Estado civil	Casado (a)	<input type="checkbox"/>
	Soltero (a)	<input type="checkbox"/>
	Otro	<input type="checkbox"/>

Antigüedad en el puesto	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
	1 a 5 años	<input type="checkbox"/>
	6 a 10 años	<input type="checkbox"/>
	11 a 15 años	<input type="checkbox"/>
	Más de 15 años	<input type="checkbox"/>

Edad	25 a 30 años	<input type="checkbox"/>
	31 a 35 años	<input type="checkbox"/>
	36 a 40 años	<input type="checkbox"/>
	41 a 45 años	<input type="checkbox"/>
	46 a 50 años	<input type="checkbox"/>
	Más de 50 años	<input type="checkbox"/>

Antigüedad dentro de la organización	Menos de 5 años	<input type="checkbox"/>
	6 a 10 años	<input type="checkbox"/>
	11 a 15 años	<input type="checkbox"/>
	16 a 20 años	<input type="checkbox"/>
	Más de 20 años	<input type="checkbox"/>

Organización	Pública	<input type="checkbox"/>
	Privada	<input type="checkbox"/>

Escolaridad	Preparatoria	<input type="checkbox"/>
	Carrera técnica	<input type="checkbox"/>
	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
	Especialidad	<input type="checkbox"/>
	Maestría	<input type="checkbox"/>
	Doctorado	<input type="checkbox"/>

Nivel jerárquico	Primero	<input type="checkbox"/>
	Segundo	<input type="checkbox"/>
	Tercero	<input type="checkbox"/>

Cuestionario Prácticas de crianza (directores)

Instrucciones: Marque en una escala de 5 puntos (1=Muy en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo y 5=Muy de acuerdo), en relación con los enunciados presentados.

Enunciado		1	2	3	4	5
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Mis padres piensan (o pensaban) que en una casa que funciona bien los niños deben tener libertad para cumplir sus deseos tantas veces como los padres.					
2	Aun cuando nosotros (los niños) no estábamos de acuerdo, mis padres pensaban que era por nuestro bien obligarnos a conformarnos con lo que les parecía correcto.					
3	Siempre que mis padres me decían que hiciera algo esperaban que lo hiciera inmediatamente sin preguntar.					
4	Cuando se establecían las reglas familiares, mis padres explicaban las razones que existían para ellas.					
5	Mis padres siempre estimulaban la argumentación cuando las reglas y restricciones familiares no eran razonables.					
6	Mis padres siempre pensaron que los niños necesitan libertad para pensar por sí mismos y hacer lo que se quisiera, siempre y cuando no se contrapusieran con las exigencias de sus padres.					
7	Mis padres no me permitían cuestionar ninguna decisión que tomaran.					
8	Mis padres orientaban las actividades y decisiones de los niños a través del razonamiento y disciplina.					
9	Mis padres siempre pensaron que los padres debían ser enérgicos para que sus niños se comporten como deben.					
10	Mis padres no creían que las necesidades de sus hijos debían sujetarse a reglas de conducta sólo porque eran establecidas por alguien con autoridad.					
11	Sabía lo que mis padres esperaban de mí en la familia, pero también podía platicarlo con ellos cuando me parecía que no eran razonables.					
12	Mis padres piensan (o pensaban) que unos padres sensatos deben enseñarles a sus niños desde pequeños quién es la autoridad en la familia.					
13	Pocas veces mis padres me decían lo que esperaban de mí o cómo debía comportarme.					
14	Al tomar decisiones familiares, la mayoría de las veces mis padres hacían lo que los niños queríamos.					
15	Mis padres constantemente nos daban consejos y nos guiaban objetivamente.					
16	Mis padres se alteraban mucho si los contradecíamos.					
17	Mis padres piensan (o pensaban) que la mayoría de los problemas en la sociedad se resolverían si los padres no limitaran las decisiones, actividades y deseos de sus niños.					
18	Mis padres me decían lo que esperaban de mí y si no lo hacía, me castigaban.					
19	Mis padres me dejaban decidir la mayoría de las cosas por mí mismo (a) sin meterse demasiado.					
20	Cuando se tomaban decisiones familiares, mis padres escuchaban la opinión de los niños, pero no siempre hacían lo que decíamos.					
21	Mis padres no se hacían responsables de encauzar nuestra conducta.					
22	Mis padres tenían reglas claras de conducta para los niños, pero estaban dispuestos a modificarlas a nuestras necesidades individuales.					
23	Mis padres me decían qué hacer y esperaban que hiciera lo que me decían, pero siempre estuvieron dispuestos a platicar de mis inquietudes y tomarlas en cuenta.					
24	Mis padres permitían que nos formáramos nuestra propia opinión de los asuntos familiares y generalmente nos dejaban decidir por nosotros mismos lo que íbamos a hacer.					
25	Mis padres siempre pensaron que la mayoría de los problemas en la sociedad se resolverían si pudiéramos convencer a los padres de tratar a sus niños de modo estricto y enérgico si no hacían los que se les pedía.					
26	Mis padres muchas veces me decían exactamente lo que querían que hiciera y cómo querían que lo hiciera.					
27	Mis padres me daban instrucciones precisas para mi conducta y actividades, pero cuando no estaba de acuerdo entendían mis razones.					
28	Mis padres no se metían con la conducta, actividades y deseos de los niños.					
29	Sabía lo que mis padres esperaban de mí e insistían en que me conformara por respeto a su autoridad.					
30	Si mis padres tomaban una decisión familiar que me lastimara, estaban dispuestos a platicar esa decisión conmigo y a admitir que se habían equivocado.					

Gracias por su colaboración

Cuestionario Estilos de liderazgo (directores)

Instrucciones: Marque en una escala de 5 puntos (1=Completamente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Indeciso (a), 4=De acuerdo y 5=Completamente de acuerdo), en relación con los enunciados presentados.

Enunciado		1	2	3	4	5
		Completa- mente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso (a)	De acuerdo	Completa- mente de acuerdo
1	Cuando tengo problemas con algún colaborador trato de averiguar cuál es el motivo con el fin de encontrar una solución aceptable para ambos.					
2	Generalmente trato de satisfacer las necesidades de mis colaboradores.					
3	Evito ponerme en evidencia e intento ocultar mis problemas con mis colaboradores.					
4	Integro mis ideas con mis colaboradores con el fin de llegar a una decisión conjunta.					
5	Cedo en mi posición ante un problema para que de la misma forma cedan conmigo.					
6	Intento trabajar junto con mis colaboradores para encontrar una solución a un problema que satisfaga nuestras expectativas.					
7	Generalmente evito la discusión abierta de los problemas con mis colaboradores.					
8	Por lo general sostengo mi discusión ante un problema.					
9	Para salir de un círculo vicioso trato de encontrar una solución intermedia.					
10	Utilizo mi influencia para conseguir que mis ideas sean aceptadas.					
11	Uso mi autoridad para tomar una decisión a mi favor.					
12	Generalmente me adapto a los deseos de mis colaboradores.					
13	Cedo ante las demandas de mis colaboradores.					
14	Ante un problema con mis colaboradores, actúe como actúe, siempre gano algo y pierdo algo.					
15	Intercambio información precisa con mis colaboradores con el fin de resolver juntos los problemas.					
16	Algunas veces ayudo a mis colaboradores apoyándoles en sus decisiones.					
17	Usualmente otorgo concesiones a mis colaboradores.					
18	Comento mis puntos de vista con mis colaboradores para mostrarles las ventajas de mi posición.					
19	Trato de atenuar nuestras diferencias para ponernos de acuerdo.					
20	Generalmente propongo un término medio para poner una posición rígida.					
21	Efectúo negociaciones con mis colaboradores con el fin de llegar a un acuerdo.					
22	Trato de alejarme de cualquier diferencia con mis colaboradores.					
23	Evito cualquier enfrentamiento con mis colaboradores.					
24	Empleo mis conocimientos y habilidades para lograr una decisión a mi favor.					
25	Frecuentemente acepto las sugerencias de mis colaboradores.					
26	Utilizo el "dar y recibir" con el fin de llegar a un arreglo.					
27	Generalmente me mantengo firme a mi posición en el problema.					
28	Intento hacer que se externe abiertamente todas las preocupaciones con el fin de que las diferencias puedan resolverse de la mejor manera posible.					
29	Colaboro con mis colaboradores con el propósito de lograr una decisión aceptable para ambas partes.					
30	Trato de satisfacer las expectativas de mis colaboradores.					
31	Algunas veces empleo mi poder para ganar en una situación de competencia con mis colaboradores.					
32	Intento guardar para mí mis problemas con mis colaboradores a fin de evitar resentimientos.					
33	Trato de evitar roces con mis colaboradores.					
34	Por lo general evito discutir con mis colaboradores.					
35	Cuando surge un problema intento analizarlo con mis colaboradores para llegar a comprenderlo integralmente.					

Gracias por su colaboración

Hoja de datos generales (colaboradores)

La aplicación del siguiente instrumento forma parte del desarrollo de una investigación para la obtención del grado de Maestro en Administración de Organizaciones en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. La información que proporcione será utilizada de manera confidencial.

Datos generales del encuestado

Género	Masculino	<input type="checkbox"/>
	Femenino	<input type="checkbox"/>

Estado civil	Casado (a)	<input type="checkbox"/>
	Soltero (a)	<input type="checkbox"/>
	Otro	<input type="checkbox"/>

Antigüedad en el puesto	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
	1 a 5 años	<input type="checkbox"/>
	6 a 10 años	<input type="checkbox"/>
	11 a 15 años	<input type="checkbox"/>
	Más de 15 años	<input type="checkbox"/>

Edad	25 a 30 años	<input type="checkbox"/>
	31 a 35 años	<input type="checkbox"/>
	36 a 40 años	<input type="checkbox"/>
	41 a 45 años	<input type="checkbox"/>
	46 a 50 años	<input type="checkbox"/>
Más de 50 años	<input type="checkbox"/>	

Antigüedad dentro de la organización	Menos de 5 años	<input type="checkbox"/>
	6 a 10 años	<input type="checkbox"/>
	11 a 15 años	<input type="checkbox"/>
	16 a 20 años	<input type="checkbox"/>
	Más de 20 años	<input type="checkbox"/>

Organización	Pública	<input type="checkbox"/>
	Privada	<input type="checkbox"/>

Escolaridad	Preparatoria	<input type="checkbox"/>
	Carrera técnica	<input type="checkbox"/>
	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
	Especialidad	<input type="checkbox"/>
	Maestría	<input type="checkbox"/>
Doctorado	<input type="checkbox"/>	

Nivel jerárquico	Segundo	<input type="checkbox"/>
	Tercero	<input type="checkbox"/>
	Cuarto	<input type="checkbox"/>
	Staff	<input type="checkbox"/>

Cuestionario Escala del clima organizacional (colaboradores)

Instrucciones: Marque en una escala de 5 puntos (1=Nunca, 2=Muy pocas veces, 3=Algunas veces, 4=Casi siempre y 5=Siempre), en relación con los enunciados presentados.

Enunciado		1	2	3	4	5
		Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.					
2	Soy aceptado (a) por mi grupo de trabajo.					
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo.					
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo (a).					
5	El grupo de trabajo valora mis aportaciones.					
6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.					
7	El jefe es mal educado.					
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.					
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.					
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo.					
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la organización.					
12	Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades.					
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.					
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la organización.					
15	Los servicios de salud que recibo en la organización son deficientes.					
16	Realmente me interesa el futuro de la organización.					
17	A mis amigos les recomiendo la organización como un excelente sitio de trabajo.					
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la organización.					
19	Sin remuneración no trabajo horas extras.					
20	Sería más feliz en otra organización.					
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.					
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.					
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.					
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.					
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente.					
26	La organización despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.					
27	La organización brinda estabilidad laboral.					
28	La organización contrata personal temporal.					
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.					
30	La permanencia en el cargo depende de mi buen desempeño.					
31	Entiendo de manera clara las metas de la organización.					
32	Conozco bien cómo la organización está logrando sus metas.					
33	Algunas tareas asignadas a diario tienen poca relación con las metas de la organización.					
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la organización.					
35	Las metas de la organización son poco entendibles.					
36	El trabajo con otras áreas de la organización es bueno.					
37	Otras áreas de la organización responden bien a mis necesidades laborales.					
38	Cuando necesito información de otras áreas la puedo conseguir fácilmente.					
39	Cuando las cosas salen mal las áreas son rápidas en culpar a otras.					
40	Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.					

Gracias por su colaboración