



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN NO.8727-25 A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**HABILIDADES DE LIDERAZGO EN LA PERCEPCIÓN DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INVERCAP**

**TESIS**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

Yoshio Emmanuel Reyes Lobato

Asesor: Lic. Héctor Raúl Zalapa Ríos

Uruapan, Michoacán. 5 de Agosto del 2013.



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.

# ÍNDICE

## **Introducción.**

Antecedentes. . . . .	1
Planteamiento del problema. . . . .	4
Objetivos. . . . .	5
Hipótesis. . . . .	6
Operacionalización de las variables . . . . .	7
Justificación. . . . .	8
Marco de referencia. . . . .	9

## **Capítulo 1. Liderazgo.**

1.1. Concepto de liderazgo. . . . .	12
1.2. Teorías del liderazgo. . . . .	15
1.2.1. Teorías X, Y. . . . .	15
1.2.2. Teoría Z de Morse y Lorsh. . . . .	18
1.2.3. Teoría del liderazgo de White y Lippitt. . . . .	19
1.3. Tipos de líderes. . . . .	20
1.3.1. Líder autocrático. . . . .	20
1.3.2. Líder democrático. . . . .	22
1.3.3. Líder positivo y negativo. . . . .	23
1.3.4 Liderazgo Laissez-Faire. . . . .	25
1.3.5. Liderazgo transformacional. . . . .	27

1.4. Habilidades de liderazgo en puestos ejecutivos. . . . .	30
1.5. Estilos de liderazgo. . . . .	34
1.6. Enfoque de los cuatro factores de liderazgo. . . . .	37
1.6.1 Modelo de contingencias de Fiedler. . . . .	37
1.6.2. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. . . . .	38
1.6.3 Modelo ruta-meta de liderazgo. . . . .	38
1.6.4 Modelo de toma de decisiones de Vroom. . . . .	39
1.7. Liderazgo en la organización. . . . .	40

**Capítulo 2. Clima organizacional.**

2.1. Concepto de clima organizacional. . . . .	41
2.2. Factores que componen el clima organizacional. . . . .	45
2.2.1. Componentes subjetivos y objetivos del clima organizacional. . . . .	46
2.3. Dimensiones y tipos de clima organizacional. . . . .	48
2.4. Comunicación organizacional. . . . .	50
2.4.1. Proceso de la comunicación. . . . .	52
2.4.2. Cómo mejorar la comunicación en la organización. . . . .	55
2.5. Satisfacción y rendimiento organizacional.. . . .	58
2.6. Tipos de cultura organizacional. . . . .	60
2.7. Importancia del liderazgo dentro del clima organizacional. . . . .	61

**Capítulo 3. Metodología, análisis e interpretación de resultados.**

3.1. Descripción metodológica . . . . .	64
3.1.1. Enfoque cuantitativo . . . . .	64

3.1.2. Diseño no experimental. . . . .	66
3.1.3. Estudio transversal. . . . .	67
3.1.4. Alcance correlacional. . . . .	68
3.1.5. Instrumentos de recopilación de información. . . . .	69
3.1.5.1. Pruebas estandarizadas.. . . .	70
3.2. Población. . . . .	75
3.3. Descripción del proceso de investigación. . . . .	76
3.4. Análisis e interpretación de resultados. . . . .	79
3.4.1. Liderazgo en la empresa InverCap. . . . .	79
3.4.2. Clima organizacional en InverCap. . . . .	82
3.4.3. Habilidades del liderazgo en el clima organizacional de InverCap. . . . .	83
Conclusiones. . . . .	86
Bibliografía. . . . .	89
Anexos.	

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existe poca información acerca del tema de liderazgo relacionado con el clima organizacional, por lo que es interesante conocer la relación que existe entre estas variables, y de qué manera se determina en una organización empresarial.

De manera específica, en el presente documento se examina el influjo de las habilidades de liderazgo en la percepción del clima organizacional de la empresa privada. Para ello, se presentan enseguida los elementos contextuales necesarios.

## **Antecedentes**

Se sabe que actualmente, en el modelo socioeconómico y político que induce a la globalización, las organizaciones se enfrentan a un entorno que cambia permanentemente y al cual deben responder de manera oportuna. De modo que solo podrán responder a estos cambios las organizaciones que tengan un líder efectivo para detectar las oportunidades y amenazas dentro del entorno organizacional, cuyas habilidades óptimas permitan a la empresa reaccionar rápidamente y adaptarse a las nuevas condiciones y restricciones del entorno. La oportunidad y efectividad de la reacción de las organizaciones depende de varios factores, uno muy esencial es el clima organizacional.

La capacidad que tienen ciertas personas para convencer a otras de que realicen sus actividades con entusiasmo y tal como se les pide, tiene que ver con el liderazgo que poseen. Cabe señalar que dentro de un grupo no solamente existe un líder, sino diferentes tipos de estos agentes, con diversas características.

Chiavenato (2005) define el liderazgo como el proceso del comportamiento de las personas, el cual las lleva a alcanzar un objetivo; este proceso es dirigido por la comunicación.

De acuerdo con Fabela (2003) el liderazgo es la influencia que cualquier persona ejerce dentro de una organización y por lo general, se enfoca en los subordinados, este recurso sirve como herramienta para alcanzar los objetivos deseados por un grupo.

De esta forma se entiende que el liderazgo es la capacidad que tiene la persona para poder convencer a las demás de que realicen ciertas actividades, y a que dicho sujeto desarrolle algunas habilidades propias para poder organizar a un grupo de personas, las cuales desempeñan diferentes funciones dentro de la empresa, desarrollando un clima organizacional, mismo que interviene en una empresa para poder tomar decisiones.

Ávila (2005) señala que el clima organizacional es un conjunto de características del ambiente de trabajo, las cuales son percibidas por los empleados y asumidas con el principal factor de su comportamiento.

Según Montaña (2001) el clima organizacional es un conjunto de características que prevalecen en una empresa o parte de esta, y que se distingue de otras variables, ya que influye de manera positiva o negativa en la conducta de los trabajadores, lo cual trae como consecuencia la productividad de las actividades tanto individuales como grupales de la empresa.

Por lo cual, se entiende como clima organizacional aquello que muestra de manera significativa, ya sea positiva o negativa, la productividad de una empresa, manifestándose de manera fructífera en los empleados de dicha organización.

De igual forma, en la tesis de Sánchez (2000), se analizó la influencia del liderazgo en el rendimiento académico de tercer grado grupo "A", de la Escuela de Derecho de la Universidad Don Vasco, de Uruapan, Michoacán. Se llegó a la conclusión de que su hipótesis se acepta, puesto que los líderes democráticos y de trabajo tienen autoridad directa sobre el rendimiento académico. De igual manera, en la tesis "Influencia del liderazgo en la cohesión grupal de la Escuela de Pedagogía", de Ayala y Pineda (2005), con el objetivo general de comprobar si existe influencia del liderazgo en el rendimiento académico, se concluyó que el liderazgo sí es un fenómeno importante dentro de los grupos, en especial en segundo "A" de la Escuela de Pedagogía, debido a que funcionaba muy bien de acuerdo con la necesidades que el grupo manifestaba. Finalmente, en la tesis "Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la embotelladora AGA", de Ávila (2005), se concluyó que la hipótesis de investigación se aprobó, al aclarar que el



clima organizacional influye directamente en la motivación del trabajador, y este a su vez influye de manera significativa en el desempeño laboral.

### **Planteamiento del problema**

Constantemente las empresas suelen enfrentarse a cambios radicales, como las crisis económicas y la falta de motivación que presentan los empleados, así como la indecisión para poder tomar el control de una empresa, debido a que no se cuenta con la habilidades de liderazgo requeridas por parte de las personas que están a cargo de dirigir a otras, categorizadas de acuerdo con sus características de personalidad, e intelectuales, es por esto que es necesario conocer los factores que influyen para que los trabajadores desempeñen un mejor rendimiento laboral.

Por esto, se considera conveniente realizar un análisis entre las habilidades de liderazgo y la percepción del clima organizacional, ya que se considera importante observar la relación existente entre estos, puesto que no existe mucha información acerca de dicho vínculo; en función de ello, se podrá ampliar el conocimiento que se tenga acerca del liderazgo y el clima organizacional, sin embargo, cabe mencionar que una persona con las habilidades de liderazgo puede aportar grandes ideas en las organizaciones, creando un mejor clima laboral y un rendimiento más eficaz a la empresa. De igual forma, una persona que sea jefe de un departamento, o encargado de áreas como ventas y no tenga la capacidad de ser un líder positivo, altera la percepción que se puede tener acerca del clima laboral.

De esta forma se puede observar las habilidades de liderazgo y clima organizacional en InverCap, una empresa en la cual diariamente se desempeñan diferentes niveles de liderazgo dentro de la organización y fuera de ella, ya que es una organización la cual se dedica a hacer sociedades de inversión, ofreciendo un mejor patrimonio para la familia.

Es por esto que cabe preguntarse: ¿Existe relación significativa entre las habilidades de liderazgo y el clima organizacional de InverCap?

A partir de esta pregunta, se puede estructurar de una manera más clara cuáles pueden ser las actividades que debe realizar cada uno de los empleados para verificar si se tienen las habilidades de liderazgo y cuál es la relación que pueda tener dentro de la empresa.

## **Objetivos**

Para conducir los esfuerzos y administrar los recursos materiales y humanos disponibles en el presente trabajo, se estructuraron los objetivos siguientes.

### **Objetivo general**

Determinar la relación existente entre las habilidades de liderazgo en los jefes de departamento y la percepción del clima organizacional de InverCap.

## **Objetivos particulares**

1. Definir el liderazgo y las habilidades para ser líder.
2. Señalar las habilidades de liderazgo requeridas por los puestos ejecutivos.
3. Describir los factores que componen clima laboral.
4. Identificar las habilidades de liderazgo que tienen los empleados de InverCap.
5. Explorar la percepción del clima organizacional de InverCap.
6. Evaluar la relación entre las habilidades de liderazgo y la percepción del clima laboral en InverCap.

## **Hipótesis**

Después de una revisión bibliográfica inicial, se plantearon las siguientes explicaciones tentativas sobre la problemática examinada.

### **Hipótesis de trabajo**

Las habilidades de liderazgo se relacionan de manera significativa con la percepción del clima organizacional de InverCap.

## **Hipótesis nula**

Las habilidades de liderazgo no se relacionan de manera significativa con la percepción del clima organizacional de InverCap.

## **Operacionalización de las variables**

Las habilidades de liderazgo, como variable independiente, se evaluaron con el Cuestionario MOSS, el cual es un instrumento estandarizado por Sherbourne y cols., en el año de 1991, se trata de un cuestionario autoadministrado de 30 ítems, el cual explora cinco dimensiones, que son: habilidad de supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Se pregunta, mediante una escala de 5 puntos, con qué frecuencia está disponible para el entrevistado cada tipo de habilidad de liderazgo que se tenga, de esta forma permite observar el liderazgo que desarrolla cada persona.

La consistencia interna para la puntuación total es alta (alfa = 0.97) y para las subescalas oscila entre 0.91 y 0.96. La fiabilidad test-retest es elevada (0.78).

Utilizando variables recogidas en los estudios MOSS, presenta correlación convergente con la soledad ( $r = -0,53$  a  $-0,69$ ), el funcionamiento familiar y

matrimonial ( $r = 0,38-0,57$ ) y con el estado de liderazgo que se tenga. Por el contrario, la correlación con cuestiones que exploran actividad social fue intermedia. La correlación con el ítem 1 (soporte estructural) es baja. La correlación entre las cinco subescalas es razonable (6,69 a 0,82).

Por otra parte, la percepción del clima organizacional, como variable dependiente, se evaluó con la prueba EDCO (Acero y cols.; 2008), con este estudio se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización, y esta sobre ellos.

Adicionalmente proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, lo que permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

## **Justificación**

De acuerdo con los problemas que en la actualidad se manifiestan en relación con el liderazgo y las empresas, se pretende que esta investigación sea de utilidad para la sociedad, ya que en ella se encuentra una población de líderes, los cuales pueden aprovechar esta información al momento de solicitar empleo, de manera que al acudir a alguna empresa, el puesto que soliciten sea más enfocado a sus aptitudes y conocimientos.

Esta investigación será de beneficio para las empresas, ya que estas podrán darse cuenta de la utilidad que tiene el liderazgo, para que mejore la motivación de los empleados, de manera tanto individual como grupal y con ello se generará una mayor productividad a la empresa, propiciando una relación más saludable entre el empleado y la empresa.

A los alumnos de la Escuela de Psicología de la Universidad Don Vasco, les servirá para consulta o referencia para su tesis, o simplemente sobre temas relacionados con el liderazgo o el clima organizacional, así como para poner en práctica los conocimientos que adquieran al momento de leer esta información, o bien, en las prácticas del área laboral. De igual manera, será de utilidad para los maestros, para poder ampliar sus conocimientos acerca de estos temas, o simplemente para que sea de apoyo sobre un tema en particular.

### **Marco de referencia**

InverCap es una empresa que surgió en 1997, cuando fue autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores como la quinta operadora independiente de sociedades de inversión. Comenzó en Monterrey con tres sociedades de inversión, sin embargo, en 2007 tuvo un notable crecimiento hasta llegar a 46 ciudades desde Tijuana hasta Cancún y un total de 223,269 mil clientes. En 2008 se amplió consolidando su crecimiento y visión a largo plazo, con 92 sucursales al mes de abril y la máxima rentabilidad en un entorno de solvencia, convirtiéndose así en una

empresa que refleja solidez, estabilidad, seguridad, conocimiento, crecimiento y experiencia, porque es una empresa que funciona con principios y valores.

Tiene dos giros principales, uno de ellos son la inversiones a capital ante la Bolsa de Valores y en grandes empresas como Cemex o instituciones de gobierno, y el segundo giro es en Afore, que es el área que sirvió para realizar esta investigación, pues en ella se dedican a administrar fondos para ahorro del retiro, asesoría a clientes en cuanto a pensiones por invalidez o por riesgo laboral, así como explicar algunos detalles acerca de la prestación sobre el crédito de vivienda (Infonavit).

La misión de InverCap se expresa de la siguiente forma: es una empresa comprometida con sus clientes, que ofrece la máxima eficiencia en la administración de fondos, entre otros servicios, y que brinda instrumentos de inversión que permiten la máxima rentabilidad en un entorno de solvencia. En cuanto a su visión, es crear servicios financieros de vanguardia que respondan a las necesidades de los clientes, con una visión de largo plazo, generando confianza y seguridad, a través de un desempeño eficiente, profesional y ético de los fondos que administra.

Sus valores son:

- Honestidad y rectitud: en el proceder orientado a clientes y colaboradores que conforman InverCap.

- Respeto: a la misión de la empresa, donde los clientes son personas a las que se deben atender y donde los colaboradores son el principal activo.
- Lealtad: a los clientes, a los colaboradores y a la empresa.
- Compromisos: orientación al cliente, calidad y trabajo en equipo.

Las oficinas de InverCap donde se realizó la investigación se localizan en Uruapan, Michoacán, en la calle Juan Ayala, interior 15 y 16, en la Plaza Paraíso, colonia Centro. De las dos oficinas, que cuentan con computadoras, en una se encuentra la gerencia y la otra se utiliza para realizar las juntas donde se llevan a cabo las retroalimentaciones, en ese espacio cuentan con tres mesas y sillas suficientes para el personal así como un pizarrón blanco y un proyector que se utiliza para realizar todas las presentaciones o capacitaciones.



# **CAPÍTULO 1**

## **EL LIDERAZGO**

El presente capítulo aborda el tema de liderazgo, dentro del cual se presentan distintas definiciones y se analizan las teorías existentes sobre esta temática. Por otra parte, se realiza la descripción de los tipos de líderes y de las habilidades necesarias en estos agentes, describiendo el modo en que se presentan en los puestos ejecutivos. Además, se abordan los distintos estilos de liderazgo para comprender sus características, así como la forma en que se abordan en las organizaciones. Para comprender el liderazgo también se consideró necesario realizar una descripción de los enfoques de los cuatro factores del liderazgo, así como la forma en que se presenta dicho fenómeno en la organización. Al terminar de leer este capítulo, se deberá entender lo que es un líder, cuáles son las principales habilidades de liderazgo, así como la forma en que se presentan estas habilidades en la organización.

### **1.1. Concepto de liderazgo.**

Establecer una definición de liderazgo es crucial para la comprensión y desarrollo de lo que es un líder y dar una directriz al tema a tratar. La definición que Chiavenato (2005) propone, señala que el término liderazgo implica referirse al proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permitirá

alcanzar algunos objetivos. En este caso, dirigir significa llevar a las personas a actuar de cierta manera o seguir un curso determinado o acción.

De tal manera que se debe entender al liderazgo como un proceso dinámico en el cual se involucran derechos y obligaciones, debido a la influencia que ejerce una persona en específico dentro la organización, en general, a los demás empleados, y en donde el líder, por medio de una vía de comunicación, podrá alcanzar algunos objetivos específicos para beneficio de la empresa.

“El liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas.” (Davis y Newstrom; 2000: 216)

De esta forma se concibe al líder como resultado de las habilidades del individuo, para satisfacer las necesidades que en el momento tenga el grupo, ya que el tener este cargo, significa poseer la capacidad de ayudar en diversas situaciones utilizando las técnicas adecuadas para abordarlas, además de desarrollar un rol directivo en algunas ocasiones, tomando las responsabilidades que conlleven. Sin embargo, cuando las necesidades cambian, el liderazgo también lo hace, a menos que tenga una estructura sólida que no lo permita.

De lo anterior, se entiende que el liderazgo se ejerce por medio de un guía, que es la persona que dirige a los subordinados para que puedan alcanzar los objetivos que tenga la empresa, mostrándoles el mejor camino, de modo que estos no tengan fallas y se pueda ejecutar toda acción sin necesidad de tener interrupciones.

“El liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, los elementos que caracterizan al liderazgo son cuatro: la influencia, la situación, el proceso de comunicación y los objetivos por alcanzar.” (Chiavenato; 2005: 26).

El líder es capaz de realizar las actividades por su propio impulso, y lo hace de tal forma que su acción se convierte en regla voluntariamente, ya que para poder imponer de manera efectiva una acción requiere paciencia, habilidad, tacto y sentido del humor, cualidades que no se encuentran en todas las personas.

“El líder es alguien que atrae la gente hacia él como si fuera un imán, por obra del ‘carisma’. Es la persona a quien otros quieren seguir, es aquel que atrae su confianza y su respeto, así como lealtad” (Chemers; 1995: 13).

Por lo anterior se entiende que una persona es líder por las acciones que desempeña y los favorables resultados que da, eso inspira confianza y seguridad a las personas que lo rodean, las cuales siguen sus ideales y acciones.

Finalmente, se entiende que el liderazgo significa organizar, dirigir y verificar; en psicología laboral se enfoca a los procesos administrativos de determinada área en una empresa o identidad económica, teniendo en cuenta los recursos materiales, humanos y financieros, influyendo de manera positiva y responsable en el personal para el cual el líder está a cargo, para lograr de esta forma que la colectividad cumpla con eficiencia y calidad las labores para las que fue contratada y logre el objetivo de dicha empresa.

## **1.2 Teorías del liderazgo.**

A mediados del S. XX, Douglas McGregor (referido por Bravo; 1992), psicólogo estadounidense industrial, observó que el comportamiento del líder ante sus subordinados depende de lo que este quiera de ellos, y a partir de ahí se define el estilo de liderazgo de McGregor, quien clasificó dos posiciones extremas a las cuales denominó teoría X y teoría Y. Posteriormente Morse y Lorsch desarrollaron la teoría Z.

### **1.2.1 Teorías X, Y.**

De acuerdo con Bravo (1992), a la persona promedio le desagrade generalmente el trabajo y tiende a evitarlo a toda costa, debido a que desea evitar responsabilidades, tiene escasas ambiciones y busca sentir seguridad ante todo, de tal manera que a este tipo de personas se les tiene que presionar, controlar, amenazar o incluso castigar para obligarles a cumplir con los objetivos de la

empresa. Con este tipo de empleados, las recompensas no resultan útiles, ya que solamente las aceptarán y querrán aún más, por lo tanto, la amenaza es el único medio que verdaderamente tiene resultados positivos. Las suposiciones de la teoría son:

1. “La mayoría de los seres humanos tienen muy poco gusto por el trabajo y si pueden, lo evitan.
2. Debido a su poco gusto por el trabajo, deben ser coercionados, controlados, dirigidos o tratados con castigo para que pongan el esfuerzo adecuado en la consecución de los objetivos organizacionales.
3. La mayoría de los seres humanos prefieren ser dirigidos, desean evadir las responsabilidades, tienen poca ambición y quieren seguridad sobre todo.” (Bravo; 1992: 85)

Con este tipo de empleados, el jefe será quien decida y ordene a los empleados la ejecución de sus tareas, las cuales anteriormente ya habrá establecido, desde luego que no tendrá por qué dar a los empleados ninguna explicación de la razón de que las tareas sean distribuidas de esa forma.

Para esta clase de empleados, el líder debe ser autócrata, puesto que debe tomar solo todas las decisiones de la empresa, lo que le traerá como consecuencia trabajar más, retrasando algunos asuntos, y perdiendo la oportunidad de planear nuevos proyectos, debido a que su máximo interés radica en el control del grupo

Bravo (1992), menciona que el control sobre las personas y las amenazas ante un castigo no son las únicas maneras de unirse para trabajar y lograr objetivos, se debe tomar en cuenta que algunos individuos desarrollan autodirección y autocontrol cuando se trata de cumplir con los objetivos a que los que se han comprometido.

Este tipo de empleados, cuando ve que todo está adecuado para trabajar, aceptará la responsabilidad, utilizando su capacidad para ejercitar la imaginación, el ingenio y la creatividad para realizar un trabajo adecuado, utilizando su potencial de forma adecuada a las situaciones.

Los supuestos son:

1. “El gasto de energía física y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y el castigo no son los únicos medios para lograr el trabajo del hombre. Los hombres actuarán con su autocontrol para la consecución de los objetivos que tienen a su cargo.
3. La consecución de los objetivos es una función de las recompensas asociadas con el logro, como es la autorrealización.
4. La mayor parte de los seres humanos aprende bajo condiciones normales, no solamente a aceptar sino a buscar responsabilidades.
5. Las personas son capaces de imaginación, y creatividad para resolver problemas organizacionales.

6. Bajo las condiciones de la vida industrial contemporánea, un número considerable de personales con un grado potencial intelectual, son utilizadas solo parcialmente. ” (Bravo; 1992: 86).

Desde un ángulo directivo, este tipo de líderes resultan facilitadores de alto desempeño dentro de la empresa con competitividad, productividad y calidad de vida, mediante el florecimiento de todas las facultades humanas. Este líder tiene un gran potencial, en la empresa se puede encontrar en áreas como gerente de recursos humanos, supervisor, representante o vicepresidente. También este tipo de líder considera su responsabilidad el auge de las capacidades humanas y los valores para lograr la competitividad de la empresa, independientemente de su campo de acción.

### **1.2.2. Teoría Z de Morse y Lorsh.**

“Los supuestos de la teoría Z son:

1. El hombre es básicamente un ser racional abierto a las cosas y a los acontecimientos.
2. No es inherente ni favorable ni malo, sino que reacciona de acuerdo con las circunstancias a que se ve enfrentado.
3. A pesar de que es consciente de la influencia de sus instintos en su comportamiento, actúa de acuerdo con su inteligencia.

4. Su modelo básico de interacción es la interdependencia.” (Bravo; 1992: 87).

Este tipo de líder es muy útil, debido a que cubre perfectamente las características que deben tener idealmente las personas que están dentro de una empresa y tienen a su cargo a otros, más que un puesto directivo, es aquel que puede dirigir incluso la empresa.

Los supuestos son un factor más para entender y explicar la dinámica de grupo determinando en gran medida la forma de liderazgo que puede ejercer un supervisor.

### **1.2.3. Teoría del liderazgo de White y Lippitt.**

Comenta Bravo (1992), al retomar a White y Lippitt, que el líder democrático es aquel que se interesa cuando es necesario, da dirección según le convenga a los intereses del grupo que dirige, se organiza con ellos y los ayuda a lograr objetivos y metas, es aquel que actúa como promotor de normas para el grupo, siempre se mantiene imparcial en los conflictos, y sabe asumir el grado de control en momentos difíciles cuando se puede ver afectada la cohesión grupal.

Para lograr que el grupo se mantenga interesado e involucrado en la actividad creadora, es muy necesario que el líder ofrezca nuevos estímulos. Sin embargo, es incierto que el líder logre establecer una relación positiva con el grupo, para esto, él



debe abstenerse de regañar, predicar o sermonear por faltas o fracasos del grupo, lo cual sería contraproducente.

La actuación democrática depende de la personalidad y de sus motivadores, conscientes o subconscientes, que tenga como persona, por lo cual es importante que el líder se conozca bien y esté alerta a sus sentimientos y necesidades. Esto le permitirá conocer a los miembros con lo que labora y ser más objetivo. Es por esto que White y Lippit creían que el liderazgo democrático es el ideal o la aspiración de todo directivo.

### **1.3. Tipos de líderes.**

Como se ha mencionado con anterioridad, los líderes tienen diversas particularidades, como la inteligencia, las actitudes, la madurez emocional, entre otras, de las cuales se hace uso para clasificar los tipos de liderazgo que son más frecuentes, como son: autocrático, democrático, positivo y negativo, Laissze-Faire, y transformacional, los cuales se explican a continuación.

#### **1.3.1. Líder autocrático.**

“Son aquellos que estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice. Los líderes acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. El liderazgo autocrático normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos; pero puede

ser positivo, como queda demostrado con el autócrata benevolente, quien opta por ofrecer algunas recompensas a los empleados.” (Davis; 1999: 247).

Del mismo modo, el autor referido señala que este tipo de liderazgo tiene como ventaja satisfacer al líder, de manera que le permite tomar decisiones rápidas, ofreciendo seguridad y estructura para sus empleados, de igual manera, la principal desventaja es que a los empleados en su mayoría les preocupa caer en el extremo de sentir temor y frustración.

Se concluye que este tipo de líder toma las decisiones, supervisa muy cuidadosamente lo que hacen los demás, debido a la poca confianza que tiene en los miembros del grupo, asignando actividades para que cada empleado las lleve a cabo, este estilo no le permite al grupo expresar sus opiniones, ni aprender de lo que hace, provocando las sensaciones de temor y frustración. Ambas reacciones están relacionadas con la dependencia del líder, que se vuelve dictatorial para poder sobrevivir dentro de la organización, además, cree que el dinero es la única recompensa que motivará a los trabajadores. Cabe señalar que este tipo de liderazgo se presenta con mayor frecuencia en los grupos jóvenes, los cuales tienen menos experiencia y necesitan mayor participación de un líder, por ejemplo: los agentes de ventas de nuevo ingreso de una organización.

### **1.3.2. Líder democrático.**

“El líder democrático alienta la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa muy de cerca a los empleados”. (Lussier y Achua; 2008: 65).

Se entiende así que las personas que se encuentran bajo un liderazgo democrático, suelen ser de un carácter más amistoso, tienen mejores relaciones sociales con las demás personas, solicitándose mutuamente la aprobación y dejando de esta forma la autoridad repartida entre los integrantes del grupo, de ese modo determinan los objetivos, metas y tareas de los mismos miembros.

De esta manera, el líder actúa como coordinador del grupo y lo hace únicamente cuando se le necesita, sin embargo, debe desarrollar la capacidad para conocer en qué momento es factible que actúe en favor del grupo, y en qué momento no, reservando sus puntos de vista para el momento más adecuado, para así provocar la unión del grupo.

De acuerdo con Madrigal (2009), el líder democrático o participativo delega autoridad, involucra a sus seguidores en la toma de decisiones, motivando la participación de los empleados y propiciando un flujo de comunicación libre.

Este tipo de liderazgo se considera como uno de los más ideales para utilizarse dentro de las organizaciones, ya que integra al grupo en conjunto

fomentado la unión del mismo; comparte decisiones con los miembros y explica las razones de sus acciones cuando es necesario, tiene una buena comunicación con los empleados, realiza críticas de manera objetiva, además de elogiar a los subordinados. Este enfoque implica relativamente poca supervisión, es útil cuando los trabajadores son profesionales altamente capacitados, pero tiene la desventaja que el grupo puede demorarse en tomar una decisión.

Sin embargo, también existe el riesgo de que se pierdan los objetivos por parte del personal operativo. Al no tener la presión del jefe, puede que caigan en un comportamiento inadecuado para la empresa, tal como sucede en las instituciones de gobierno, donde se deja la responsabilidad al empleado y no se le reconoce si cumple ni se le llama la atención si no cumple, logrando así su indiferencia o peor, que no labore adecuadamente.

### **1.3.3. Líder positivo y negativo.**

Un líder de un grupo, por lo general, siempre suele actuar a favor de este, sin embargo, debe elegir si su enfoque es positivo o negativo, dichas orientaciones se definen de la siguiente manera.

- Líder positivo.

“Esta persona trata de ser demasiado amistosa, intenta dar seguridad a quienes lo siguen y al grupo en general para él, es muy importante que todos se

sientan parte del grupo. Por lo que facilita la comunicación y da confianza dentro del grupo”. (Sánchez; 2000: 40).

De la misma manera, Sánchez (2000) señala que un líder positivo busca, pero sobre todo proporciona ayuda a los empleados, se encarga de reducir la tensión dentro del grupo, y trata de mostrar comprensión. Este tipo de líder trata de que todos sigan o lleven las normas establecidas por los mismos, intenta buscar metas y objetivos altas, buscando que estas se lleven a cabo, ayuda a que el grupo se encuentre en equilibrio y bajo control, tratando que los subgrupos se integren al resto del grupo; finalmente, para conocer los problemas del grupo, es necesaria la observación constante hacia él, después de conocer sus necesidades permite al grupo realizar una retroalimentación.

De esta forma se puede concluir que el líder positivo se presenta como un modelo de conductas deseadas por el grupo, y que este ayuda a reducir la tensión, ansiedad, timidez y la inseguridad de las personas dentro del grupo, logrando de esta manera que ellas participen internamente en todas las actividades de la empresa, es por esto que el líder intenta comprender todas las fuerzas que hay dentro de su grupo, las cuales interfieren con las metas planeadas, por lo que el líder intenta dar control y desarrollar sus habilidades para predecir la mayoría de los eventos y resolver dichos problemas, según se vayan presentando.

- Líder negativo.

“Este tipo de líder presenta también conductas deseadas por el grupo, y llega a cumplir los objetivos y metas que el grupo se planteó al inicio de este, pero de manera inversa” (Sánchez; 2000: 42).

Este tipo de líder ayuda a reducir los impulsos disminuir la tensión emocional, elimina estimulaciones negativas persistentes, va en contra de la empresa y ayuda a los empleados a cumplir los objetivos que vayan de la mano con la actitud en contra de algunas circunstancias que no le parezcan al líder, generalmente se queja por todo y convence a los demás de que los sigan en sus acciones o propuesta, entre las cuales destacan realizar huelgas, plantones, o quejarse por un salario supuestamente injusto.

A este tipo de líder le interesa más mejorar y hacer prevalecer las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral, conservar derechos tanto propios como colectivos, y limitarse en el esfuerzo que la empresa requiere a su cargo. El concepto de liderazgo queda entonces reducido a lo antes referido, disminuyendo así su efectividad.

#### **1.3.4 Liderazgo Laissez-Faire.**

“El termino francés laissez-faire puede traducirse como dejar de hacer, o más rudamente, como ‘no metas a la mano’” (Madrigal; 2009: 156).

Se considera entonces que este tipo de persona tiene poca o nada de confianza en su habilidad como líder, no establece ningún objetivo para el grupo, e intenta disminuir al máximo la comunicación e interacción del grupo, pues son básicamente blandos e indulgentes, permitiendo así que sus seguidores hagan lo que quieran. Este tipo de líder dentro de un grupo donde esté como jefe, prácticamente se limita a representar el cargo, pues deja su trabajo en manos de un consejero.

Comenta Madrigal (2009) que este estilo de liderazgo se da en empresas que pagan nómina, tiene pocas utilidades y mínimo crecimiento y desarrollo, por consiguiente, las reacciones del grupo suelen ser de adecuada motivación, poco uso de poder y posible desorganización.

Se puede ver que este tipo de líder es una persona muy permisiva, con falta de carácter, entre otras características; deja que el grupo haga lo que quiera, su presencia sirve únicamente para ayudar en caso de que alguien lo solicite, es un líder al cual no le gusta ser responsable, ni aportar sugerencias, trata de mantenerse completamente neutral, orillando al grupo a tomar las decisiones.

Este es un estilo de liderazgo que por lo regular no funciona, debido a la falta de control que se tiene para tomar decisiones, dejando abiertas las puertas para que otro tome el lugar, es importante mencionar que la forma de liderazgo depende de la madurez que tenga el grupo para enfrentar los problemas, puesto que entre menos

definidas estén las tareas de los empleados o del grupo, se requerirá con mayor urgencia que alguien tome el papel de líder.

Cabe señalar que incluso muchas de las veces, estos líderes únicamente se limitan a las relaciones sociales, y para cumplir con su función de representante de grupo, realizan actividades como recibir a los visitantes, planear banquetes o elogiar al grupo, pero solo en actividades que se vean y sean exteriores, reduciendo su papel a las relaciones públicas. Su papel es de apariencia, un tanto vanidoso y superficial, solamente está para recibir la gloria y el reconocimiento, pero nunca está para dirigir a fondo todo el proceso que hubo antes de presentar los trabajos finales, de los cuales está recibiendo los elogios. Se deja ver como un líder ficticio.

Asimismo, tiende a la mediocridad, no le interesa llevar a cabo procesos adicionales que mejorarían la actividad de la empresa, todo lo que hace es sin calidad, este agente no dura mucho en el cargo porque es contratado por temporadas, puede que incluso tenga otra actividad laboral, y esta es solo para tener un segundo ingreso, dándole una menor importancia.

#### **1.3.5. Liderazgo transformacional.**

“Este se centra en las capacidades de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores. Se conoce a los líderes transformacionales por mover y cambiar cosas ‘a lo grande’, al comunicar a



sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de estos, una visión especial del futuro.” (Lussier y Achua; 2008: 355).

A estos líderes, los empleados suelen tenerles mucha confianza, admiración y respeto, de tal forma que se da de manera colectiva, compartiendo la visión que se tiene de la organización y en consecuencia, están dispuestos a realizar un esfuerzo excepcional para alcanzar las metas organizacionales.

En la actualidad, estos líderes son muy necesarios debido a que las organizaciones constantemente se enfrentan a cambios como desafíos globales, así como una gran variedad de situaciones grupales, de manera que resulta útil tener un líder transformacional, ya que él puede diseñar nuevas estrategias y ponerlas en marcha, o hacer un análisis de las fortalezas y debilidades que la empresa tiene en ese momento, así como las oportunidades y amenazas que van surgiendo; aunque cada agente utiliza diversas estrategias debido a que depende de un estilo particular, es de suma importancia que se desarrollen de manera adecuada como seres gregarios.

Los líderes transformacionales influyen para cambiar las metas personales de los empleados a intereses colectivos dentro de la organización, sin embargo, saben que para poder realizar este cambio es necesario ganarse la confianza y admiración de sus seguidores, puesto que de esta forma generan energía y emoción al centrarse en el futuro.

Robbins (2009) comenta que este tipo de líderes son más eficaces debido a que son más creativos, pero también porque animan a sus seguidores para que estos desarrollen su creatividad; lo hacen de tal manera que los seguidores de esta clase de líderes buscan metas ambiciosas, las cuales están familiarizadas con las metas de la organización debido a que piensan que las que metas que persiguen tienen una importancia personal.

Este tipo de líder es tan funcional que cuando tiene problema lo resuelve de una manera tan clara y hábil, que pareciera que realiza un dibujo de la trayectoria que hay que seguir, teniendo la capacidad para explicar a sus empleados hacia dónde van y cómo van a llegar ahí, por ello, debe saber elegir a las personas para que estas tengan el mismo nivel de pasión, compromiso, competitividad y entrega que él, para dirigirse a las mismas metas.

Este tipo de líder impulsa a los más tímidos a colaborar y con su sola presencia estimula a todos a participar y realizar acciones determinadas en el grupo, canalizando la energía de estos individuos a metas organizacionales.

Es el líder más efectivo, ya que no solamente persigue metas y objetivos, sino que estimula a los empleados para que internalicen y tengan como propios esos objetivos, además de propiciar un muy adecuado ambiente laboral, ya que se trata a todo el personal de igual manera, brindando así la oportunidad para sugerir cambios en los procesos que permitan mejorar la calidad en los productos o servicios que la empresa proporciona, incitando también a los empleados a cumplir de manera

responsable con sus actividades contando con un muy favorable clima laboral, donde los empleados se sienten bien y, por lo tanto, se desempeñan e interactúan mejor.

Se entiende entonces, que un líder transformacional es aquel que tiene la capacidad de persuadir a los demás por medio de sus capacidades, logrando que sus metas y objetivos vayan de la mano con los de la empresa, este tipo de líder tiene la habilidad de lograr grandes cambios en las organizaciones, debido a que siempre busca que sus seguidores tengan características similares a las de él, ganando de esta manera su confianza, lo cual resulta muy útil en cualquier empresa, puesto que siempre buscará su beneficio y crecimiento.

#### **1.4. Habilidades de liderazgo en puestos ejecutivos.**

Durante mucho tiempo, los seres humanos se han preguntado cuáles son las habilidades que tiene una persona que es líder, qué la distingue de los demás, o simplemente qué características desarrolla para poder influir en las personas, debido a que el líder puede reconocer un problema concentrándose en él para aprovechar los recursos que se tienen en dicho problema y ayudar a solucionarlo, de acuerdo con la misma situación.

Según Davis (1999) las primeras investigaciones intentaban identificar las habilidades que separaban a los líderes de los no líderes, así como los que tenían los líderes exitosos y los que no eran exitosos. Algunos estudios determinaron habilidades como la inteligencia, la ambición y la agresividad, sin embargo, otros

estudios mencionan que tiene que ver más con características físicas como la estatura, constitución física y el ser atractivo.

No obstante, no ha sido posible determinar exactamente las habilidades que definan a todos los líderes eficaces, sin embargo, algunas son muy particulares entre todos los grupos, de las cuales se pueden destacar las siguientes:

- “Adecuado comunicador.
- Orientado a la realidad y a la acción.
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Capacidad de supervisión.
- Adecuado colaborador, institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de nosotros.
- Ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.
- Capacidad de decisión en las relaciones humanas.
- Animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar consecuencias.
- Intuitivo y compresivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
- Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.

- Respetuoso: dispuesto siempre no solamente a entender, sino a aceptar a sus colaboradores.
- Capacidad para establecer relaciones interpersonales.
- Responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
- Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espere de él más de lo que él mismo espera de sí.
- Autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
- Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.
- Creativo: orientado a la innovación progresiva y ambiciosa.
- Honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, porque distingue bien entre el liderazgo genuino y demagogia.
- Receptor, empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
- Consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
- Alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones.
- Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe.” (Madrigal; 2009: 159).

Por lo tanto, las personas que se acerquen más al estereotipo, tendrán mayores probabilidades de ser un líder, ya que podrían comenzar a desarrollar las características de manera automática.

En general, se puede decir que los líderes se diferencian por sus seguidores tomando en cuenta algunas habilidades psicológicas como la inteligencia, madurez emocional, imaginación y creatividad para realizar las tareas, de manera que el líder de un grupo en particular puede ser relativamente más inteligente que las demás personas que guía, además de tener confianza en sí mismo. Es importante aclarar que las cualidades para ser un líder eficaz no las puede poseer cualquier persona, puesto que algunas se presentan de manera natural y las demás se van adquiriendo con base en la experiencia que tiene con problemas que se presentan en un grupo determinado.

Las personas que son líderes y trabajan dentro de una empresa tienen la capacidad de relacionarse con las otras, tanto de puestos ejecutivos como con las de puestos operativos, las cuales generalmente suelen ser sus seguidoras, sin embargo, para que ellos puedan realizar una tarea requieren convencer a ambas partes para poder obtener la autorización de sus superiores y el apoyo de sus subordinados, sin embargo, el líder no es siempre quien toma la palabra e impone órdenes, en algunas ocasiones debe pasar como alguien totalmente invisible a la organización, que sería la acción adecuada para permitir que sus seguidores puedan hablar, sintiéndose de esta forma parte del grupo, y tomados en cuenta; al haber permitido esto, el líder avala la opinión del participante o la desecha de manera sutil,

sugiriendo alguna solución que considere práctica para el problema que se esté presentando.

Los líderes tienen habilidades específicas que son resultado de un conjunto orgánico y dinámico que en conjunto con la estructura de su personalidad, determina su comportamiento y actitudes.

### **1.5. Estilos de liderazgo.**

Davis y Newstrom (2000) comentan que una parte de las funciones del líder consiste en ayudar a los empleados a clarificar cómo se deben hacer las tareas, además de que cumplan las metas. Esta acción de liderazgo debe resultar de altas expectativas, sin embargo, para esto los líderes tienen que decidir qué estilo usar con cada empleado.

De esta forma se entiende que el liderazgo debe adecuarse a las necesidades que vaya teniendo el grupo y cada uno de sus miembros, logrando que el líder asuma el compromiso que el grupo le ha encomendado, perfeccionando su estilo para poseer los elementos necesarios con la finalidad de lograr los objetivos que tenga el grupo.

Como resultado, se tienen los cursos de capacitación en donde se brindan las herramientas, conocimientos y orientación necesaria para que el líder ayude al grupo

satisfaciendo las necesidades que se tengan, de tal forma que así pueda proporcionar la mejor capacitación para el grupo del cual es responsable.

Cuando un líder tiene un problema respecto a su estilo puede plantear su estrategia y lograr la meta asignada; no todas las empresas son iguales, por lo tanto, deben adoptar un estilo, el cual se adecue mejor al ritmo de trabajo y a las necesidades de su equipo.

Con base en los factores situacionales del modelo camino-meta, el líder elige el estilo de liderazgo más adecuado, es por esto que existen algunas clasificaciones para los estilos de liderazgo, como los cuatro tipos que mencionan Lussier y Achua (2008):

- 1) Directivo: el líder proporciona una gran estructura. Este estilo se considera como el más el adecuado cuando los empleados desean un líder con autoridad, también es conveniente cuando el entorno en que se realizan las actividades es complejo o ambiguo, estos líderes poseen un control externo y tienen baja capacidad, sin embargo, su autoridad es fuerte y el grupo de trabajo ofrece satisfacción laboral.
- 2) De apoyo: el líder ofrece una gran consideración. Es conveniente cuando los empleados no desean un líder autocrático; posee un control interno y tiene alta capacidad, este estilo también se puede utilizar cuando las



actividades en el entorno son sencillas, teniendo como consecuencias una autoridad débil. Este grupo de trabajo no ofrece satisfacción laboral.

- 3) Participativo: este estilo de liderazgo integra las aportaciones del empleado en la toma de decisiones, es el óptimo cuando los empleados quieren que se les incluya; posee un control interno y tiene alta capacidad cuando el entorno es complejo, la autoridad es fuerte o débil, así como la satisfacción se deriva de la interacción con los compañeros de trabajo, siendo alta o baja.
- 4) Orientada al logro: el líder establece objetivos difíciles, pero que sean alcanzables, generalmente esperan que los empleados se desempeñen en su nivel máximo y se les recompensa por hacerlo. Este estilo es adecuado cuando los empleados están abiertos al liderazgo autocrático, posee un control externo y tiene una capacidad elevada, trayendo como consecuencia una satisfacción laboral de los empleados que es alta o baja, dependiendo del entorno en que se realizan las actividades.

Por lo tanto, cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales, con el fin de lograr que el grupo desarrolle tareas específicas para afrontar los problemas, influyendo en las personas a partir de su motivación, y comprendiendo la complejidad de la organización en su conjunto. De esa manera, se comprende la manera de actuar dentro de la empresa, para

cambiar de forma óptima y perfeccionar su estilo de liderazgo en caso de que se encontrara deteriorado.

Desafortunadamente, no hay un estilo de liderazgo que se considere el ideal para todo tipo de personas y situaciones, ya que la adopción de un estilo u otro estará en función del concepto que tenga el líder sobre el comportamiento humano y el grado de madurez del grupo de seguidores. Sin embargo, es importante resaltar que para dirigir adecuadamente a un grupo de personas es importante que el dirigente desarrolle sus habilidades de líder para hacer frente a las necesidades del grupo y la organización a la que pertenezca.

## **1.6. Enfoque de los cuatro factores de liderazgo.**

Davis y Newstrom (2000) señalan que es una necesidad básica identificar en qué momento usar un estilo de liderazgo diferente, se han desarrollado ya varios modelos para explicar esas excepciones a los que se conoce como enfoques de contingencias, estos modelos postulan el estilo más apropiado de la situación que enfrenta el líder. Estos cuatro factores son:

### **1.6.1 Modelo de contingencias de Fiedler.**

“Este modelo se basa en la distinción previa entre orientación a las tareas y a los empleados y señala que el estilo de liderazgo más apropiado depende del hecho

de si la situación general es favorable o desfavorable o se halla en una etapa intermedia de favorabilidad para el líder” (Davis y Newstrom; 2000: 226).

Esto trata acerca de las relaciones líder-miembros, la estructura de tareas y el poder que concede al líder del puesto que ocupa.

### **1.6.2 Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.**

Davis y Newstrom (2000) indican que este modelo indica el factor más importante entre los que influyen en la selección de un líder, como lo es el nivel de desarrollo de un subordinado. El nivel de desarrollo es la combinación específica de la tarea y la aptitud laboral de un empleado y su motivación de desempeño.

Tanto la aptitud para el desempeño de una tarea dada como el compromiso para realizarla, pueden variar entre un empleado y otro, trayendo como consecuencia que los niveles de desarrollo demanden diferentes respuestas de los líderes.

### **1.6.3 Modelo ruta-meta de liderazgo.**

Davis y Newstrom (2000) refieren que este modelo sostiene que una función del líder es usar una estructura, apoyo y retribuciones para crear el entorno de trabajo que contribuya a que los empleados cumplan las metas de la organización. Las dos principales funciones que implica son la creación de una orientación a las

metas y el mejoramiento de la ruta hacia ellas, con la finalidad de que sean alcanzadas.

Los líderes identifican las necesidades de los empleados, proponen metas adecuadas y después enlazan el cumplimiento de ellas, obteniendo los resultados esperados como son: la satisfacción laboral, la aceptación del líder y una mayor motivación. Además de rendir un desempeño y cumplimiento de metas eficaces.

#### **1.6.4 Modelo de toma de decisiones de Vroom.**

“Un útil modelo de toma de decisiones para la selección entre varios grados del estilo de liderazgo, fue elaborado por Hector H. Vroom y otros estudiosos. Estos advirtieron que las situaciones de resolución de problemas difieren, de manera que desarrollan un enfoque estructurado para que los administradores puedan examinar la naturaleza de esas diferencias y responder en consecuencia.” (Davis y Newstrom; 2000: 232).

La utilidad de este modelo radica en tres supuestos clave: el primero supone que los administradores pueden clasificar problemas en toda precisión de acuerdo con los criterios ofrecidos; el segundo, que son capaces de adaptar su estilo de liderazgo a las condiciones de contingencias que enfrentan en cada decisión importante; el tercero, supone que los empleados aceptarán la legitimidad del uso de diferentes estilos para diferentes problemas, respecto de la situación que se trate.

## **1.7. Liderazgo en la organización.**

Según Ruiz (2003), la empresa siempre busca líderes adaptados a las realidades sociales, sobre en la percepción de los cambios a los que la gente se enfrenta actualmente. Sin embargo la capacidad de aplicación de su estilo, le condiciona que pueda convertirse en líder o reducirse a un simple empleado más.

El liderazgo en la organización no tiene un fin personal. El líder es utilizado para situar a la empresa en los primeros puestos del sector al que pertenezca, la empresa le va a exigir ese objetivo hasta que sea cumplido.

El líder tiene que empezar conociendo primero el sector, luego la empresa, posteriormente analizar los rivales y acabar conociendo a los empleados. Para poder iniciar su liderazgo dentro de la organización, sabiendo dirigir a los empleados sin titubeos.

## **CAPÍTULO 2**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es importante, pues tiende a influir tanto en la motivación como en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa, por ello es necesario que las organizaciones se preocupen por mantener un clima favorable que conlleve a una positiva motivación y, por lo tanto, se obtenga un adecuado desempeño laboral de su personal, permitiendo un aumento en la productividad y el logro de objetivos de la empresa.

Por ello, en este capítulo se abordan temas como los factores que componen el clima organizacional, lo cual incluye el concepto y algunos temas que serán de interés para empresa respecto a cómo tener una mejor comunicación, dimensiones y tipos del clima organizacional, tipos de cultura organizacional, importancia del liderazgo, el clima organizacional; el concepto de la satisfacción laboral, lo que significa y cómo influye. Todo ello para que al final se entienda qué es el clima organizacional, así como su percepción dentro de la empresa.

#### **2.1. Concepto de clima organizacional.**

“El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de

aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.”  
(Robbins; 2009: 10).

Por lo cual se debe entender el clima organizacional como un fenómeno de conocimientos, en el cual las personas y los grupos actúan sobre las organizaciones, impactando de un modo muy significativo en el desempeño laboral, así como en la motivación de los trabajadores de una empresa, además de que es un factor determinante para que en las organizaciones exista mayor productividad, ya que si un trabajador no se siente realmente satisfecho, va rendir menos, dando como resultado pérdidas para la empresa.

“El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (Escat; 1999: 13).

Se entiende el clima organizacional como la manera en la que se percibe el entorno de manera representativa dentro de una organización, desde su productividad hasta la satisfacción laboral de los empleados.

“El clima organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un

modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones” (Davis; 1999: 5).

De esta forma, el clima organizacional se relaciona con los conocimientos adquiridos en las personas dentro de las organizaciones, por ello constituye una herramienta que ayuda a las personas a tener una determinada conducta en todas las organizaciones.

“El clima organizacional es el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones. Trata de la influencia que las personas y los grupos ejercen en las organizaciones, así como de la influencia que las organizaciones ejercen sobre las personas y los grupos. En realidad el CO retrata la interacción continua que existe entre las personas y las organizaciones, las cuales influyen de forma recíproca” (Chiavenato; 2005: 13).

Por lo cual se entiende que el clima organizacional es la interacción continua que se da entre la empresa y el empleado, de manera individual o grupal, y como esta relación afecta o beneficia a la organización.

Goncalves (1997) hace referencia a que desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, comportamiento organizacional, atmosfera o clima organizacional. Sin embargo, solamente en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza



al intentar medirlo. De todos los elementos, el que se más se utiliza es que el trabajador tiene estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Es por esto que del clima organizacional se pueden rescatar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Las características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico

Para cualquier tipo de empresa, es primordial incrementar la productividad, por lo cual necesita la participación de todos los empleados, pues con el esfuerzo de ellos se logran alcanzar los objetivos de la organización, sin embargo, para poder contar con un adecuado rendimiento por parte de los trabajadores, la empresa debe procurar tener un favorable comportamiento organizacional, obteniendo así los

resultados que desea y a la vez, su personal estará satisfecho, motivado y comprometido con la empresa.

Así pues, el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, por lo tanto, los factores que pueden influir en el sistema organizacional dan lugar a un determinado ambiente de trabajo en función de la percepción de los empleados. Este ambiente provoca que las personas tengan comportamientos a favor o en contra de la productividad de la empresa.

## **2.2. Factores que componen el clima organizacional.**

Según Ávila (2005) el clima o ambiente de trabajo se encuentra conformado por tres factores básicos:

- a) La estructura organizacional: habla acerca de cómo está organizada la empresa jerárquicamente.
- b) Los procesos organizacionales: se refiere a la forma de trabajo de empresa, especialmente a la toma de decisiones, políticas y normas.
- c) Los factores físicos de la empresa: se refiere a las condiciones que posee el lugar y en el que se desempeñan los trabajadores como la iluminación, ventilación, instalaciones, equipo de seguridad y áreas de trabajo.

Estos tres factores influyen en la conducta humana de todo el personal que labora en la empresa, ya que al interactuar los tres factores sobre la conducta

humana, dan origen al clima organizacional y las condiciones en que este se desarrolla, ofreciendo un adecuado o negativo ambiente de trabajo, el cual caracteriza a cada empresa.

### **2.2.1. Componentes subjetivos y objetivos del clima organizacional.**

De acuerdo con Gan (2007) el clima organizacional está constituido fundamentalmente por las percepciones de los empleados que integran la organización, prestando atención en las actitudes, ya que estas dan forma a una representación mental, la cual repercute en la manera de ver las circunstancias, debido a que las actitudes son sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con la empresa y su comportamiento. La percepción es muy subjetiva y las actitudes condicionan la percepción. Entonces, la idea sería detectar primero las actitudes de los empleados frente a los elementos de la organización, analizando la satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima organizacional.

“Es por esto que los factores subjetivos dentro del clima organizacional son:

- a) Autonomía: Podemos hablar de alta autonomía asociándola al bajo control, y baja autonomía cuando el control ejercido es muy amplio.
- b) Participación: El componente de participación está en relación directa con el próximo componente.

- c) Liderazgo: Se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos de líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas.
- d) El Valor de la comunicación: Es un ingrediente fundamental en la percepción de clima. Etimológicamente proviene del latín communis y significa 'compartir con', no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a vicios, como suponer que la otra persona siente o piensa, que a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina rumor.

Los componentes objetivos son:

1. Las condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo.
2. La remuneración o salario.
3. El diseño de puestos de trabajo.
4. Los procesos, procedimientos y facilitadores.” (Gan; 2007: 189).

Muchas empresas se encuentran en situaciones donde no existen procedimientos claros, debido a esto, se trabaja de distintas formas según las personas, por lo cual en ocasiones no tienen la maquinaria o la tecnología con la que se cuenta es mínima, y no la necesaria para realizar todo lo que la empresa requiere; o simplemente como cada persona tiene su propia idea, algunos empleados rinden más y otros menos, influyendo en el deterioro del clima organizacional y afectando a la empresa de forma significativa, por no tener un procedimiento claro para todos los

empleados en el cual ellos se puedan basar y así solicitar lo necesario para realizar las actividades de acuerdo con las normas establecidas.

### **2.3. Dimensiones y tipos de clima organizacional.**

De acuerdo con Umaña (2007), existen cuatro dimensiones que forman el clima organizacional. La primera es el impacto del entorno, la cual se refiere a la relación establecida entre los directivos de una organización y los encargados de un puesto específico. Por consiguiente, en esta dimensión se abordan las relaciones de empatía, agresividad, la satisfacción del empleado y las funciones relacionadas con los recursos humanos.

Otra dimensión del clima organizacional, es el estilo gerencial, la cual describe las metas y los conocimientos que posee el encargado de la organización o los supervisores, así como la importancia de la retroalimentación, la promoción y los planes de carrera que tiene la organización y que afectan directamente al empleado.

Por otra parte, la tercera dimensión son las características del trabajo, que son aquellas en las cuales se detalla de manera adecuada la importancia de la realización de ciertas actividades, así como su dificultad para desarrollarlas. Esta dimensión está estrechamente relacionada con los perfiles de puesto.

Finalmente, el ambiente físico es la cuarta dimensión, esta hace referencia a las características físicas que tiene la organización y el lugar de trabajo, tales como el ruido, la ubicación, la iluminación y el tamaño del espacio de trabajo.

Martínez (2003) señala que existen dos tipos de clima laboral, que a su vez, se subdividen en otras modalidades, cada uno de ellos tiene características especiales que permiten adentrarse al conocimiento del clima laboral.

El primero se refiere al el clima de tipo autoritario, el cual se divide en dos: explotador y paternalista.

El clima autoritario explotador tiene como características la dirección de la organización: se desconfía de los trabajadores, nunca se toma en cuenta a los demás para sus decisiones; se crean constantemente emociones en los empleados como la incertidumbre, el miedo, los castigos y únicamente en ocasiones, también las recompensas; la comunicación en dicho clima es lineal.

El clima autoritario paternalista consiste en que “la dirección tiene confianza condescendiente con sus empleados, como la de un amo a su siervo. La mayor parte de sus decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en escalones inferiores; el control en la cúspide” (Martínez; 2003: 74).

De igual forma, Martínez (2003) comenta que el clima de tipo participativo-consultivo tiene como fundamentos la participación de los empleados en las

decisiones de la empresa, la comunicación se da de una manera descendiente, se establecen objetivos, los cuales se cumplen en un ambiente cordial y dinámico.

Por lo anterior, se puede afirmar que el clima referente a la participación grupal, es idóneo en las organizaciones, ya que existe una integración entre los empleados y sus directivos, la comunicación es efectiva, los trabajadores están motivados hacia su trabajo y al cumplimiento de las funciones en la organización.

#### **2.4. Comunicación organizacional.**

“Es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros” (Reyes; 2007: 390).

Como se sabe, la comunicación es un elemento indispensable hoy en día para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, y por ello, como elemento funcional del clima organizacional es indispensable que se hable y conozca más acerca de esta.

Cázares y Mier (1992) señalan que en el clima organizacional se otorga mucha importancia a los procesos de comunicación y opinan que es importante contar con un sistema de trasmisión amplia de información en la empresa, para de esta forma poder consolidar una imagen positiva de la misma, y ayudar a tener una mejor identificación e implicación del personal mediante espacios para la búsqueda

de soluciones conjuntas, de modo que sea posible compartir los éxitos y fracasos de la empresa.

También hace mención de la implantación de programas para mejorar la comunicación interpersonal tanto ascendente como descendente, ya que juega un papel importante para propiciar el trabajo en equipo, la solidaridad y la cooperación, fomentando métodos participativos. De igual forma, puede ayudar a establecer relaciones más sanas entre los compañeros, mejorando el clima de trabajo, el cual se verá reflejado en la productividad del personal y la calidad del producto o servicio.

Se menciona, por otro lado, que para lograr la satisfacción en el trabajo, la comunicación organizacional y la actitud de los jefes inmediatos resultan muy importantes, puesto que si ellos brindan información suficiente, se ayuda a que el empleado ubique mejor su trabajo en relación con el propósito general de la organización. El reconocimiento en el trabajo permite al personal mejorar su desempeño y contribuir con mayor efectividad a lograr los objetivos de la empresa, lo cual implica tanto una retroalimentación constante como una comunicación del jefe inmediato sobre la calidad del desempeño, así como reconocer cuando las tareas se hagan bien para incentivar al empleado.

De acuerdo con Chiavenato (2005), la comunicación en la organización casi siempre funciona de modo que filtra los mensajes y el significado que pasa entre la administración y las personas. La comunicación es un factor fundamental para ir alcanzando las metas de la empresa, debido a que representa el proceso mediante

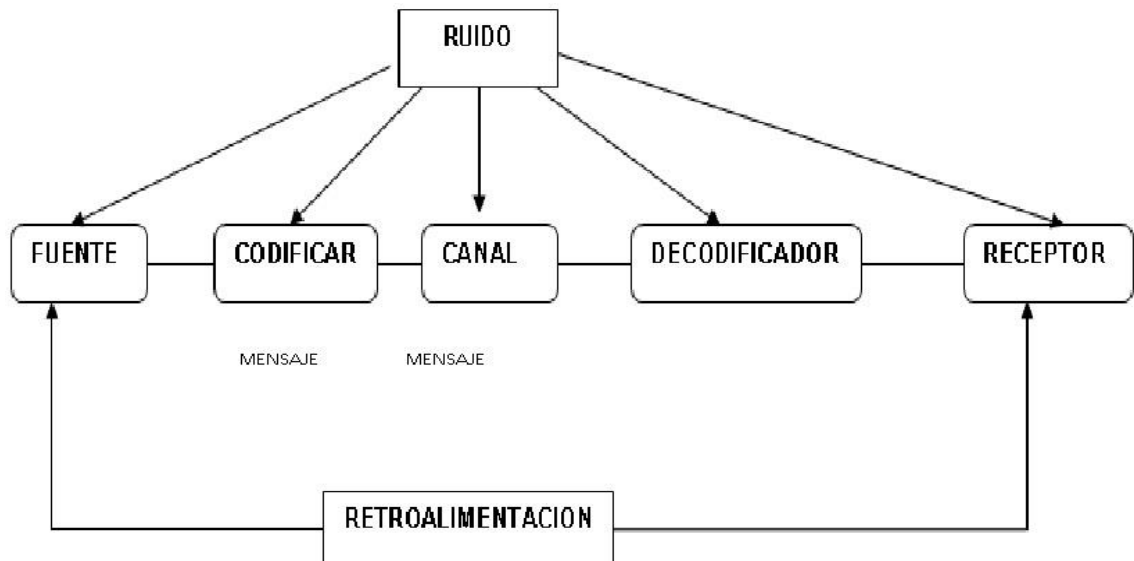


el cual la información se mueve y se intercambia entre las personas de una organización. En la actualidad, con los nuevos avances de la tecnología, los flujos de comunicación se han intensificado en todos los sentidos, de manera que así como las comunicaciones interpersonales no son perfectas, tampoco lo son las comunicaciones de la organización, puesto que se alteran o transforman a lo largo del proceso, provocando que el último nexa que recibe el mensaje, interprete algo distinto de lo que fue enviado originalmente.

#### **2.4.1. Proceso de la comunicación.**

Comenta Chiavenato (2005) que la comunicación es un proceso que sigue un rumbo bien definido, sin embargo, los problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones y obstáculos en este rumbo.

El proceso de comunicación es el propósito que se tiene al transmitir un mensaje de cierta forma; está compuesto por siete partes, y se da de la siguiente forma:



Proceso de comunicación (Chiavenato; 2005: 413).

1. "Fuente: Es el emisor o comunicador que indica la comunicación codificando un pensamiento. La fuente envía un mensaje. El mensaje es el producto físico codificado por el emisor.
2. El mensaje es el habla, o el texto escrito, puede ser un cuadro, cuando pintamos, o una pieza de música, cuando gesticulamos, entonces son los movimientos de nuestros brazos o las expresiones faciales (risa, llanto) que usamos.
3. Codificar: Para poder transmitir un mensaje debe estar codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos de forma que pueda ser transmitido adecuadamente por el canal que hayamos escogido.
4. Canal: Es el vehículo o medio por el cual mandamos el mensaje. El canal es el portador del mensaje y es escogido por el emisor. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y que puede ser percibido por todos. El canal

puede ser formal, por ejemplo, cuando lo establece la organización para transmitir mensajes, que se refiere a las actividades relacionadas con el trabajo de sus miembros y que siguen la red de autoridad de la organización; o puede ser informal, como cuando lo establecen las redes sociales o personales, que son espontáneas y no tienen nada que ver con la organización.

5. Decodificar: Para que el mensaje sea recibido, el receptor debe traducir sus símbolos al lenguaje que le permita entenderlo. El receptor traduce mentalmente el mensaje decodificándolo. El conocimiento, las actitudes y la formación cultural de una persona influyen tanto en su capacidad para emitir como para recibir mensajes.
6. Receptor: Es el sujeto, también llamado destinatario, al que se dirige el mensaje.
7. Retroalimentación: Por medio de esta, también llamada feedback, se verifica si el mensaje fue transmitido como se pretendió en su origen, es decir, si se tuvo éxito en la transmisión. La retroalimentación determina si se consiguió o no que el mensaje fuera comprendido. Es por esto que se dice que la comunicación eficaz es la que funciona en dos sentidos: el emisor envía el mensaje al receptor y este lo regresa al emisor para confirmar que fue recibido y comprendido.
8. Ruido: Lo constituyen los factores que pueden distorsionar el mensaje. El ruido puede ocurrir en una etapa cualquiera del proceso de comunicación.” (Chiavenato; 2005: 413).

Es por esto que el proceso de comunicación puede ser abordado desde un punto de vista probabilístico, porque no toda la señal emitida por la fuente de información recorre todo el proceso hasta llegar a su destino. Además la señal puede sufrir ampliaciones o desvíos, la redundancia es un ejemplo claro de comunicación distorsionada, ampliada y muchas veces desviada.

Chiavenato (2005) comenta que el proceso de comunicación es sistemático, debido a que cada etapa constituye un subsistema o parte integrante del conjunto, de manera que lo que influye en un subsistema cualquiera afecta el funcionamiento de todo el sistema. En la práctica, para que sea eficaz, la comunicación debe ser considerada como un proceso bidireccional.

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz, puesto que la eficiencia se refiere a los medios utilizados para la comunicación y la eficacia tiene que ver con el objetivo de transmitir un mensaje con significado.

#### **2.4.2. Cómo mejorar la comunicación en la organización.**

Comenta Chiavenato (2005) que el profesional debe tratar de mejorar su comunicación por medio de dos recursos distintos: en primer lugar, debe mejorar sus mensajes, es decir la información que desea transmitir.

Posteriormente, en segundo lugar debe tratar de entender lo que las otras personas están tratando de comunicar, es decir, debe mejorar su habilidad para

codificar y decodificar, esforzándose no solo para que los demás entiendan, sino también para entenderlos. Es por esto que existen algunas técnicas que pueden ayudar a mejorar la eficacia en estos aspectos:

1. Acompañamiento: consiste en verificar si el significado del mensaje no fue interpretado de manera equivocada por el receptor. Como el verdadero significado se encuentra en la mente del receptor, el emisor debe intentar averiguar si es el mismo que intento transmitir.

2. Retroalimentación: este factor es muy importante para la comunicación bilateral, puesto que implica la apertura de un canal para la respuesta del receptor, permitiéndole al emisor determinar si el mensaje fue recibido y se produjo la respuesta deseada. En la comunicación frente a frente es muy fácil que se tenga esta retroalimentación. Sin embargo, en la descendente siempre ocurren equivocaciones debido a que no hay oportunidad para la retroalimentación.

3. Empatía: requiere mayor orientación hacia el receptor que hacia el emisor, exige que el emisor se ponga en el lugar del receptor para tratar de entender de mejor manera lo que se le está comunicando, la empatía es la capacidad que se tiene para colocarse en el lugar de otra persona y asumir sus puntos de vista y emociones.

4. Repetición: consiste en la redundancia; si un mensaje no fue entendido, habrá otras partes que transmitirán el mismo mensaje. Cuando las personas ingresan en la organización, reciben la información básica de distintas maneras.

5. Simplificación del lenguaje: el lenguaje complejo ha sido identificado como una de las principales barreras de comunicación, por lo tanto, la comunicación eficaz exige que la información que se transmita sea entendible con símbolos e ideas que tengan un significado para el receptor.

6. Saber escuchar: para mejorar la comunicación es importante saber escuchar pero no basta con ello; es importante escuchar y comprender lo que se está diciendo, por lo cual Davis (referido por Chiavenato; 2005) sugiere 10 mandamientos para el adecuado escuchador:

- Dejar de hablar.
- Tener buena disposición.
- Demostrar que uno quiere escuchar.
- Descartar las posibles distracciones.
- Buscar empatía.
- Tener paciencia.
- Dominar el temperamento.
- Ir directo al asunto y la crítica.
- Preguntar.

La comunicación requiere ser entendido y entender.

7. Fomentar la confianza: la comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca que existe entre los administradores y los subordinados, puesto que en un clima de confianza se logra una mayor comprensión entre los subordinados.

Siguiendo estos siete aspectos, las personas lograrán tener un mejor ambiente de trabajo y lograrán entenderse claramente; incluso cuando sean bombardeadas por diversos mensajes que en ocasiones no son captados o recibidos, podrán comunicarse entre administradores y subordinados. Es importante tomar en cuenta que cuando ocurra un cambio importante en la empresa, se realice algún evento que permita crear oportunidades para intercambiar ideas relativas sobre el asunto.

## **2.5. Satisfacción y rendimiento organizacional.**

Aguirre (2002) señala que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo, así, la satisfacción en el trabajo es el resultado efectivo de las necesidades humanas y las incitaciones al empleo; cada individuo puede encontrar dentro los componentes de una organización, una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede decir que estará satisfecho. Es evidente que un clima que permite al

empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de visualizar un mejor desarrollo en su empleo.

Cuando los empleados están más satisfechos, es porque trabajan en un ambiente cooperativo y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad, lo cual trae como consecuencia la satisfacción en el trabajo, la cual varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional.

“Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- La cohesión del grupo de trabajo.
- El grado de implicación en la tarea.
- El apoyo dado al trabajo por parte de dirección.” (Aguirre; 2002: 79).

Por lo tanto, el rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales, sin embargo, el efecto del clima sobre el rendimiento laboral es menos importante que sobre el que se tiene en el nivel de satisfacción, debido a que este rubro representa el aspecto afectivo de la percepción individual. En conclusión, los



miembros de una organización que tiene una apropiada percepción de su clima, tienen tendencia a estar más satisfechos en su trabajo.

## **2.6. Tipos de cultura organizacional.**

De acuerdo con Hellriegel y Slocum (2009), existen diferentes tipos de cultura organizacional. La primera de ellas es la burocrática, la cual se caracteriza por su formalidad, reglas estrictas que deben cumplirse, así como todo debe llevar un procedimiento y una línea jerárquica para cumplir sus funciones. Este tipo de cultura tiene como metas la previsión, la estabilidad y la eficiencia de la organización. Por lo cual, los altos mandos buscan que las reglas se cumplan y las normas sean muy estrictas; la autoridad, las responsabilidades, funciones y tareas son claras.

Otro tipo de cultura es la de clan, que se caracteriza por un compromiso personal, el trabajo en equipo, la autodirección y la lealtad, todo esto a través de la socialización. Por lo cual los miembros de esta cultura comparten el orgullo y la satisfacción de ser parte de dicha empresa.

Hellriegel y Slocum (2009) destacan la cultura emprendedora, esta se basa en la creatividad de los individuos. Su meta principal es estar a la vanguardia en todos los aspectos. En ella sus miembros destacan por su iniciativa y flexibilidad.

La cultura de mercado es otro de los tipos de cultura organizacional, tiene como característica una gran importancia por las ventas, la rentabilidad y las

cuestiones económicas y financieras. En esta modalidad, las partes convienen de antemano cuáles serán sus obligaciones, fomentando la independencia de los individuos y el impulso para que cada uno busque y alcance sus metas financieras.

## **2.7. Importancia del liderazgo dentro del clima organizacional.**

De acuerdo con Gordon (1997), el liderazgo dentro de las organizaciones es un factor que propicia cierto comportamiento con los empleados en la organización, debido a ello destaca dos ideales de líder: el transformador y el superliderazgo.

Se destaca al liderazgo transformador como un individuo capaz de utilizar sus habilidades carismáticas con el fin de alcanzar cambios importantes en las organizaciones. Este tipo de liderazgo se crea cuando una empresa está atravesando situaciones difíciles y que genera presión.

Un líder carismático convence a los demás de que sus ideas son ciertas, y que todos los demás están de acuerdo con ellas, logrando que las personas le obedezcan ciegamente, pues se ocupa de manejar las impresiones de terceros, respecto a su liderazgo, de tal manera que estos otros lo consideren exitoso y competente.

Gordon (1997) comenta que los líderes transformadores inician su objetivo creando una visión distinta de las circunstancias y la percepción de una organización,

motivando a los empleados hacia el logro de metas individuales que favorezcan a la empresa.

Del mismo modo, se entiende superliderazgo es el que promueve el desarrollo máximo de los individuos de una empresa, logrando que sean ellos mismos quienes se guíen y motiven a alcanzar sus objetivos, siendo más responsables en su forma de actuar.

Por su parte, Robbins (2009) menciona que el autoliderazgo ha tomado gran importancia, ya que el individuo es capaz de controlar su propia conducta y volverse responsable al tomar la iniciativa ante las diversas situaciones a las que se enfrente.

Ya que la confianza es un valor que va de la mano con el liderazgo, el individuo debe tener presente llevar a cabo sus funciones con éxito, entre las cuales está conocer la línea estructural de su empresa, por medio de la cual ubique la autoridad, además, debe realizar sus actividades de trabajo en compañía de otros empleados y por último, tomar las oportunidades que se le presenten en el momento.

Robbins (2009) habla acerca de tres tipos de confianza que influyen sobre el liderazgo:

- Basada en la disuasión: se refiere a tomar como incentivo el miedo o los castigos, si se falla. Las consecuencias de no cumplir son claras, la relación se deteriora si falla.

- Fundamentada en el conocimiento: la confianza se basa en lo predecible de las conductas las cuales tienen relación con la interacción entre personas. Es decir, lo que puede predecirse genera confianza; por otra parte, lo que se desconoce, no.
- Fundada en la identificación: cuando existen relaciones emocionales entre los sujetos, la confianza se alcanza de una forma más rápida, puesto que se propicia que ellos sean capaces de comprender las intenciones de los otros individuos y aprender de sus actos.

Gordon (1997) comenta que los líderes deben desarrollar una serie de habilidades para poder manejar un grupo en el cual exista una diversidad cultural en los empleados, estableciendo de esta forma la participación intercultural, la cual indica que el líder requiere ser sensible a la aceptación de las culturas, capaz de comunicarse entre ellas y principalmente, que posea la habilidad de adaptarse a los cambios culturales, reconociendo sus límites y demostrando sus competencias personales como líder.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

En este capítulo se desarrolla la descripción del proceso metodológico que fue utilizado para realizar esta investigación, además del enfoque, el tipo de estudio, así como la descripción de la población y muestra investigada, tomando como referencia bibliográfica a distintos autores.

#### **3.1. Descripción metodológica.**

En el presente apartado se indican las características del plan metodológico seguido para la consecución del estudio.

##### **3.1.1. Enfoque cuantitativo.**

La presente investigación se realizó haciendo uso del enfoque cuantitativo, el cual es definido por Hernández y cols. (2008), como la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Tanto el enfoque cuantitativo como cualitativo emplean cinco fases similares para llevar a cabo una investigación:

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluaciones realizadas.
3. Demuestran el grado en el que las suposiciones o ideas tienen fundamentos.
4. Revisan suposiciones con base en las pruebas o el análisis.
5. Se proponen nuevas observaciones y evaluaciones para aclarar, modificar y fundamentar las suposiciones.

De acuerdo con Hernández y cols. (2008), en el enfoque cuantitativo posee las siguientes características:

- a) El investigador plantea un problema de estudio delimitado y concreto, una vez planteado el problema de estudio se revisa lo que se ha investigado anteriormente; posteriormente se estudia la literatura, a partir de esta se construye un marco teórico, del cual se derivan hipótesis, se someten a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiadas y se analizan mediante procedimientos estadísticos.
- b) Las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos.
- c) La recolección de los datos se fundamenta en la medición de las variables, al utilizar procedimientos estandarizados.
- d) Los datos se presentan mediante números y se deben analizar a través de métodos estadísticos.

- e) Se confía en la experimentación y los análisis de causa y efecto, en los cuales se dividen los datos en partes para responder al planteamiento del problema.
- f) Los análisis cuantitativos responden al planteamiento del problema.
- g) La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible. Los fenómenos que se observan no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador.
- h) Los estudios cuantitativos siguen un patrón estructurado.
- i) Se pretende explicar y predecir los estudios investigados buscando relaciones causales entre los elementos.
- j) Los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones contribuirán a la generación de conocimiento.
- k) Este enfoque utiliza la lógica y el razonamiento deductivo.
- l) En este enfoque, si se sigue el proceso, los datos que se generan poseen los estándares de validez y confiabilidad.

Se eligió este enfoque debido a la existencia de pruebas estandarizadas que permitirán validar estadísticamente la hipótesis de trabajo o nula.

### **3.1.2 Diseño no experimental.**

Se utilizó la investigación no experimental que según Hernández y cols. (2008), es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en el que solamente se observan los fenómenos en su ambiente natural para después

analizarlos. No es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes.

Se eligió este diseño puesto que durante la investigación se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por el investigador, las variables únicamente fueron observadas, no modificadas.

### **3.1.3 Estudio transversal.**

El estudio utilizado es el transversal, ya que según Hernández y cols. (2008), es el encargado de recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

En el estudio transversal se pueden estudiar sujetos en un solo momento del tiempo; es decir, no importa si se toman como población individuos en distintas etapas de su vida con diferentes experiencias laborales, es decir, puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores, así como diferentes comunidades, situaciones o eventos.

Para realizar la investigación, se observó a un grupo de dieciocho sujetos en un único momento, donde se pudo analizar que no influye de forma significativa el liderazgo en el clima organizacional.



### **3.1.4 Alcance correlacional.**

Los estudios de alcance correlacional “pretenden responder a preguntas de investigación...tienen como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. (Hernández y cols.; 2008: 105)

En este tipo de investigaciones se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población; existe la posibilidad de relacionar de dos variables en adelante; como afirman Hernández y cols. (2008), miden cada variable presuntamente relacionada y, después, miden y analizan la correlación. Tales correlaciones están basadas en hipótesis previamente planteadas.

La utilidad que se le asigna a los estudios correlacionales radica en saber cómo se puede comportar una variable en función de otra.

Según Hernández y cols. (2008), la correlación puede ser positiva o negativa; en el primer caso, los sujetos tienden a tener altos valores comparados con la otra variable; por el contrario, si es negativa, los resultados arrojaran valores altos en una variable y bajos en otra.

Hernández y cols. (2008), también afirman las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

Particularmente, en el diseño correlacional-causal “se describen las relaciones entre dos o más categorías, ya sean conceptos o variables en un momento determinado, ya sean en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto.” (Hernández y cols.; 2008: 213).

### **3.1.5. Instrumentos de recopilación de información.**

Para poder realizar la investigación se utilizaron dos pruebas estandarizadas como instrumentos de recopilación de datos, uno de ellos mide el liderazgo (MOSS) y el otro el clima organizacional (EDCO). Para que dichos instrumentos fueran útiles, se seleccionó el diseño de investigación apropiado y la población conveniente, después se procedió a recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes que fueron involucrados en la investigación.

De acuerdo con Hernández y cols. (2008), recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye determinar:

- ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos?
- ¿Dónde se localizan tales fuentes?
- ¿A través de que método o medio se recolectan los datos?

- ¿De qué forma se prepararan para que se puedan analizar y respondan al planteamiento del problema?

De igual manera, se dispone de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas. Es por esto que los instrumentos utilizados se describen a continuación.

#### **3.1.5.1 Pruebas estandarizadas .**

Son los recursos metodológicos ya desarrollados por especialistas en la investigación y son utilizados para la medición de las variables.

Según Hernández y cols. (2008), una prueba se considera estandarizada cuando ha sido elaborada y administrada siguiendo los principios generales establecidos en las especificaciones de examen en las que se basa, puede demostrar que tiene un nivel de dificultad estable año tras año y se puede comparar con otras pruebas diferentes que evalúan lo mismo.

Las pruebas estandarizadas miden variables específicas como la inteligencia, la personalidad, pensamiento matemático, satisfacción laboral, la adaptación, autoestima, tipo de conductas, valores, interés vocacionales, por citar algunas.

De esta manera, también se pueden medir actitudes, expectativas, opiniones y variables mediante expresiones escritas, o bien, el sujeto puede ubicarse en las categorías de las variables.

Hernández y cols. (2008), comentan que las pruebas son elaboradas por personas especialistas en el tema o por expertos en evaluación, en dicho proceso se pasa por una serie de análisis y ensayos previos realizados tanto por las personas que elaboran la prueba de igual manera por aquellos a los que va dirigida la prueba, para garantizar su validez y fiabilidad.

Es por esto que se aplicaron estos instrumentos para mayor funcionalidad de la investigación.

#### 1) Cuestionario MOSS.

El cuestionario MOSS mide las habilidades de liderazgo que se tienen los representantes dentro de una organización, fue desarrollado por Sherbourne y cols. en 1991, a partir de los datos del estudio MOSS, obtenidos de una investigación de dos años dentro de diversas empresas, analizando los comportamientos de dichas personas.

Los elementos del test fueron seleccionados de forma muy cuidadosa intentando que los ítems fueran cortos, fáciles de entender y restringidos a una única

idea en cada caso. La medición del liderazgo, generalmente explora tamaño de la red social o el apoyo funcional.

El apoyo funcional quizá sea el más importante y se considera multidimensional: emocional, instrumental, informativo, de valoración y compañerismo durante el tiempo libre.

El centralizar el análisis en las habilidades de liderazgo, como hace este cuestionario, se justifica por el hecho de que si una persona no cuenta con las capacidades necesarias para ejercer su liderazgo por un largo periodo de tiempo, acaso no disponga de la colaboración de los demás empleados. Por otra parte, cuando se tiene la capacidad para ser un líder, el funcionamiento dentro la organización se lleva a cabo de manera más ecuánime.

Se trata de un cuestionario autoadministrado de 30 ítems. Explora cinco dimensiones: la habilidad de supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones interpersonales. Se pregunta, mediante una escala de 5 puntos, con qué frecuencia está disponible para el entrevistado cada tipo de habilidad de liderazgo que se tenga, de esta forma permite observar el liderazgo que desarrolla cada persona.

Las puntuaciones pueden darse de forma cruda o normalizada. En la segunda forma, el rango para cada subescala y para la puntuación total es de 0 a 100. En

cambio, si se indican las puntuaciones sin realizar esta transformación, los rangos son: 19-95 para puntuación total.

Los autores en su trabajo original no recomiendan puntos de corte, pero se ha observado cómo utilizarlos. Así, se han empleado 57 para puntuación total.

La consistencia interna para la puntuación total es alta ( $\alpha = 0.97$ ) y para las subescalas oscila entre 0.91 y 0.96. La fiabilidad test-retest es elevada (0.78).

Utilizando variables recogidas en los estudios MOSS, presenta correlación convergente con la soledad ( $r = -0,53$  a  $-0,69$ ), el funcionamiento familiar y matrimonial ( $r = 0,38-0,57$ ) y con el estado de liderazgo que se tenga. Por el contrario, la correlación con cuestiones que exploran actividad social fue intermedia. La correlación con el ítem 1 (soporte estructural) es baja. La correlación entre las cinco subescalas es razonable (6,69 a 0,82).

## 2) EDCO (Escala de Clima Organizacional)

La prueba EDCO mide el clima organizacional que tiene una empresa. Con este estudio se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización, y la organización sobre ellos. Es decir, mide la forma en que los empleados se comportan dentro de la empresa y de qué forma se percibe en el rendimiento laboral.

Adicionalmente, proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Esta subescala cuenta con tres elementos para la aplicación y evaluación de la misma, los cuales se explican a continuación:

- 1) Significación: una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un adecuado clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización. Va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.
- 2) Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es 40 minutos.
- 3) Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del mínimo se suma el resultado, obteniendo así:
  1. Relaciones interpersonales.
  2. Estilo de dirección.

3. Sentido de pertenencia.
4. Retribución.
5. Disponibilidad de recursos.
6. Estabilidad.
7. Claridad y coherencia en la dirección.
8. Valores colectivos.

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que permite al sujeto exteriorizar su reacción, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Esta prueba fue creada por los autores Ana Judith Quevedo, Bibiana Sanabria, Yuset Acero, Lina María Echeverri y Sandra Lizarazo; fue publicada en Colombia; posee una confiabilidad del 87%. Se compone de 40 reactivos que abarcan 8 áreas, las cuales engloban el clima laboral: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, así como valores colectivos.

### **3.2 Población.**

Una vez que se ha elegido la unidad de análisis, se debe delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se basarán los resultados; al respecto, “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (Hernández y cols.; 2008: 238).



Habiendo seleccionado la población que se va a estudiar se debe determinar también la muestra, definida como “el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población”. (Hernández y cols.; 2008: 236).

A continuación se describirán las características particulares de los sujetos en los cuales se realizó la investigación. Son dieciocho trabajadores que se encuentran como subgerentes del área de ventas de la empresa InverCap, con un rango de edad entre 22 y 56 años; que pertenecen a la clase social media, su nivel académico varía entre preparatoria y carrera trunca. Las pruebas utilizadas fueron aplicadas al 100% de la población, esto es, no hubo necesidad de extraer una muestra.

### **3.3. Descripción del proceso de investigación.**

Las variables que se investigaron fueron liderazgo y clima organizacional; como primer paso se buscaron investigaciones anteriores que pudieran coincidir o aportar algunos datos a la investigación; se encontró que las habilidades de liderazgo tiene influencia significativa en las instituciones académicas, así como en otras empresas, y después se prosiguió a investigar las variables por separado.

Para la investigación se buscaron pruebas, escalas o cuestionarios que proporcionaran los resultados necesarios y se encontró la prueba MOSS para medir el liderazgo, debido a que es importante tomar en cuenta algunos aspectos y esta prueba los mide, por ello, se consideró adecuada para la población determinada.

Para medir clima organizacional se utilizó el EDCO; ambas pruebas se encuentran estandarizadas y con un suficiente nivel de confiabilidad.

La población conformada por el 100% fue de 18 trabajadores y se tomó esta población con base en que los participantes se desempeñan en un ámbito en el cual se requiere tener habilidades de líder, con una edad entre los 22 y los 56 años, siempre y cuando sean capaces de tomar decisiones y establecer relaciones interpersonales.

La aplicación de pruebas se llevó a cabo en las instalaciones de InverCap, en la oficina de juntas, se realizó a todos los sujetos al mismo tiempo y tomó un tiempo aproximado de 50 minutos. En primer lugar se les dieron las instrucciones acerca de la prueba de liderazgo, cómo debían contestar y con cuánto tiempo contaban para realizar la prueba. La indicación fue que respondieran de manera individual y con la mayor sinceridad posible, se aclaró que en el cuestionario no era necesario poner el nombre, ya que se iba a manejar de una manera totalmente anónima, para mayor confianza de los sujetos al responderla.

Se leyeron las indicaciones en voz alta para que no quedara ninguna duda; al terminar con el cuestionario, se pidió que se conservara hasta que se terminara el de clima organizacional para así entregarlos juntos.

Una vez terminados los dos cuestionarios, fueron entregados juntos y en el mismo momento, engrapados, para evitar pérdidas o confusiones entre los instrumentos. Posteriormente se contabilizó el total de sujetos.

La aplicación duró aproximadamente 50 minutos y la calificación de los cuestionarios, así como el análisis de los resultados, se realizaron posteriormente, mediante escalas con las que cuenta la prueba. En el caso de la prueba de liderazgo se vaciaban los datos a la computadora y automáticamente arroja el resultado; por otro lado, en la de clima organizacional se sumaron los puntajes obtenidos de cada uno de los ítems para obtener un promedio, para desarrollar la interpretación.

### **3.4. Análisis e interpretación de resultados.**

A continuación se describen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las pruebas de habilidades de liderazgo y percepción del clima organizacional, así como el análisis y la interpretación de los mismos. Los resultados se exponen en tres categorías: liderazgo, clima organizacional, y habilidades de liderazgo en el clima organizacional.

#### **3.4.1 Liderazgo en la empresa InverCap.**

“El liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, los elementos que caracterizan al liderazgo son cuatro: la influencia, la situación, el proceso de comunicación y los objetivos por alcanzar.” (Chiavenato; 2005: 26).

Por lo tanto, se puede considerar al liderazgo como la habilidad que se tiene para resolver conflictos o situaciones de suma importancia en procesos específicos, con la ayuda de la influencia hacia uno varios o sujetos, para que entre todos puedan obtener mejores resultados.

“El liderazgo es la influencia que ejerce determinada persona dentro de una organización por lo general a sus subordinados, sirviendo el liderazgo como mediador para alcanzar los objetivos deseados por un grupo.” (Fabela; 2003: 37).

Para la interpretación de los resultados de la presente, se tuvo la necesidad de acudir al uso de las medidas de tendencia central que según Hernández y cols. (2008) se pueden considerar como los puntos centrales en una distribución, los valores medios que ayudan a ubicar una medida dentro de la escala. Las principales medidas de tendencia central son:

La media aritmética que “es una medida de tendencia central más utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución” (Hernández y cols.; 2008: 427).

Los resultados de la investigación arrojaron como promedio aritmético 13.1 a partir de la aplicación de la prueba MOSS, la cual determina las habilidades de liderazgo (habilidad de supervisión, capacidad de decisiones en las relaciones humanas, capacidad de evaluación en problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido y común y tacto en relaciones interpersonales) de los empleados de INVERCAP; por lo tanto, se puede entender que la población investigada cumple con las habilidades de liderazgo antes mencionadas, aunque en diferente proporción, puesto que el promedio indica que algunos empleados desarrollan más ciertas destrezas.

Por lo tanto, el nivel de liderazgo que tienen los empleados de InverCap no es muy alto, puesto que incluyen algunas de las habilidades con que cuenta un líder, sin embargo, no permite que el liderazgo influya en el clima organizacional.

De acuerdo con Hernández y cols. (2008) la moda es la categoría o la puntuación que ocurre con mayor frecuencia. En la presente investigación el puntaje que se obtuvo como moda es 10, es decir, fue la medida de mayor frecuencia.

La mediana es “el valor que divide la distribución por la mitad. Esto es, la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra mitad se ubica por encima de la mediana”. (Hernández y cols.; 2008: 425).

Para poder realizar el análisis e interpretación de los resultados, también se tomaron en cuenta las medidas de variabilidad, que según Hernández y cols. (2008), indican la dispersión de los datos en la escala de medición y representan el lugar donde están ubicadas las puntuaciones obtenidas.

Se entiende como desviación estándar “el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media que se expresa en las unidades originales de medición de la distribución”. (Hernández y cols.; 2008: 428). El resultado de la desviación estándar es de 3.5

Hernández y cols. (2008) afirman que la varianza es la desviación estándar elevada al cuadrado. En esta investigación dicho resultado obtenido fue de 12.32.

### **3.4.2. Clima organizacional en InverCap.**

“El clima organizacional (C.O.) es el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones. Trata de la influencia que las personas y los grupos ejercen en las organizaciones, así como de la influencia que las organizaciones ejercen sobre las personas y los grupos. En realidad el CO retrata la interacción continua que existe entre las personas y las organizaciones, las cuales influyen de forma recíproca”. (Chiavenato; 2005: 13).

Se entiende así que el clima organizacional es la forma en la cual las personas se comportan dentro de una organización y la influencia que los grupos ejercen sobre las mismas, para que lleven a cabo actividades o tareas, las cuales les sean beneficiosas o perjudiciales a la empresa.

A continuación se procede a explicar los resultados que se encontraron dentro de la interpretación, ya que el ambiente que se manifiesta señala que existe una adecuada relación entre los empleados y el gerente, así como entre compañeros. Los resultados estadísticos obtenidos a lo largo de la investigación son:

Con respecto a la media aritmética el resultado que se obtuvo en InverCap fue de 161.1, cabe mencionar que estos datos se encuentran en la escala de la prueba EDCO (Escala de Cima Organizacional) por lo tanto, se puede entender que los sujetos tienen una positiva percepción en cuanto al clima organizacional; debido a que el puntaje más alto es de 200.

Asimismo, en esta prueba se encontró que los factores más representativos que influyen en el clima organizacional de InverCap son: la estructura organizacional, los procesos organizacionales y factores físicos de la empresa.

En la presente investigación el puntaje que se obtuvo como moda es 172, es decir, fue la medida que mayor frecuencia tuvo, siendo este un resultado positivo, puesto que se encuentra entre los rangos más altos.

El valor que se obtuvo de la mediana en esta investigación fue de 164.5.

El resultado que se obtuvo de la desviación estándar es de 12.05 con respecto de la media. La varianza fue de 145.2.

### **3.4.3. Habilidades del liderazgo en el clima organizacional de InverCap.**

“El liderazgo es un proceso dinámico vinculado, pero no siempre, con una posición estática de ‘conducción’. Se refiere a los derechos y obligaciones que una persona tiene en virtud de diferencias de posición predeterminadas impuestas al grupo, al líder se le reconoce la autoridad que ha sabido adquirir dentro del sistema de poder y respeta la consolidación del poder en un individuo.” (Andueza; 1989: 42).

Por su parte, según Montaña (2001), el clima organizacional es un conjunto de características que prevalecen en una empresa o parte de esta, y que se distingue de otras variables, ya que influye de manera positiva o negativa en la



conducta de los trabajadores, trayendo como consecuencia la productividad de las actividades tanto individuales como grupales.

Al relacionar estas variables podría sustentarse que las habilidades de liderazgo pueden tener relación en la percepción del clima organizacional, debido a que cuando una persona tiene la cualidad de ser líder, comienza a tomar decisiones, y a hacer que las demás personas sean participativas, así como a persuadirlas para realizar objetivos que sean benéficos para el líder y su grupo. Un ejemplo claro se puede observar en los puestos gerenciales, en donde si el responsable es un líder eficaz, podrá hacer crecer y cumplir los objetivos que vayan a mejorar la calidad y productividad de la empresa; de igual forma, en el departamento de ventas se observa la habilidad que tienen los individuos para poder convencer a los demás, si estos son favorables líderes, entonces aumentarán las ventas y mejorarán el clima organizacional, puesto que tendrán la capacidad de poder relacionarse con los demás, aportar ideas y mejoras a sus proyectos

Por consiguiente, si un individuo no tiene ninguna de las habilidades para ser un líder eficaz, se verá afectado en el clima organizacional de la empresa, lo que perjudica tanto la productividad como la calidad y contagia a las demás áreas. A partir de las habilidades del liderazgo en la percepción del clima organizacional, se utiliza como prueba estadística el coeficiente de correlación de Pearson como “una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón.” (Hernández y cols.; 2008: 453).

De acuerdo con los datos obtenidos en la presente investigación, el resultado de la correlación entre las variables de habilidades de liderazgo y la percepción del clima organizacional es de -0.29; es decir existe una correlación negativa débil, por lo tanto, no existe correlación significativa entre ellas.

Según Hernández y cols. (2008), la varianza de factores comunes es el porcentaje de la diversificación de una variable debido a la variación y viceversa. El resultado obtenido fue de 0.089, que se traduce en un 9%, lo que señala que no existe relación significativa de habilidades de liderazgo en la percepción del clima organizacional. De esta forma se acepta la hipótesis nula, la cual indica que las habilidades de liderazgo no influyen de manera significativa en la percepción del clima organizacional de InverCap.

## CONCLUSIONES

Al inicio de la investigación se planteó un objetivo general, el cual consistía en determinar las habilidades de liderazgo de los jefes de departamento en la percepción del clima organizacional de InverCap, demostrando como tal que el objetivo se cumplió satisfactoriamente, debido a que la influencia entre las variables es negativa y débil, como se observó al final de estas conclusiones.

Además, se establecieron cinco objetivos particulares los cuales se explican a continuación.

El primer objetivo consistió en identificar las habilidades de liderazgo para ser un líder; el objetivo fue cumplido debido a que se pudo demostrar en el capítulo 1, cuáles son las habilidades de liderazgo que se deben poseer para poder realizar diversas actividades.

El segundo objetivo consiste en señalar las habilidades requeridas por los puestos ejecutivos, dicho cometido fue cumplido y se menciona en el apartado 1.4: habilidades de liderazgo, en el cual se comenta que entre muchas habilidades existen algunas básicas como habilidad de supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, capacidad de evaluación en problemas interpersonales, habilidad para establecer

relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones interpersonales, de acuerdo con Contreras (1987).

El tercer objetivo consiste en determinar los factores que componen el clima organizacional de InverCap, dicha información se encuentra en la interpretación de resultados del clima organizacional, en donde se afirma que los factores influyentes son: la estructura organizacional, los procesos organizacionales y factores físicos de la empresa.

En el cuarto objetivo se pretendió identificar las habilidades de liderazgo que tienen los jefes de InverCap, y fue cumplido al demostrar que la relevancia que tiene el liderazgo dentro de dicha empresa, es mínima, es decir, para los empleados que laboran en la empresa no tiene repercusión el nivel de liderazgo para su desempeño, aunque esto no significa que no sean competentes al llevar a cabo su desempeño laboral (ver anexo 1).

En el quinto objetivo se explora la percepción del clima organizacional en InverCap, esta labor fue cumplida en la interpretación del clima organizacional, debido a que de acuerdo con la prueba respectiva que se aplicó, el ambiente que se manifiesta señala que existe una adecuada percepción y relación entre los empleados y el gerente, así como entre compañeros.

El sexto objetivo habla de evaluar la relación entre las habilidades de liderazgo y la percepción del clima organizacional; se puede afirmar que fue cumplido, ya que

se pudo demostrar que las habilidades de liderazgo que se manifiestan dentro de InverCap son de un 42.6%, es decir, se obtiene un porcentaje significativo sobre dichas cualidades, las cuales le permiten realizar diversas actividades como estar a cargo de algunas personas, sin embargo, no permite que la percepción del clima organizacional influya sobre las habilidades de liderazgo.

Al momento de realizar la investigación se establecieron dos hipótesis: la de trabajo, la cual plantea que las habilidades de liderazgo influyen en la percepción del clima organizacional de InverCap, y la nula, que fue comprobada e indica que las habilidades de liderazgo no influyen en la percepción del clima organizacional de InverCap, debido a que no se encontró correlación significativa (ver anexo 3).

De igual forma, de acuerdo con los datos obtenidos en la presente investigación, el resultado de correlación "r" de Pearson entre las variables de habilidades del liderazgo y percepción del clima organizacional es de -0.29, es decir, existe una correlación negativa débil, además de que el resultado obtenido en la varianza de factores comunes es de 0.089, es decir del 9%, lo cual señala que no existe influencia significativa de habilidades de liderazgo en la percepción del clima organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

Acero, Yusset; Echeverri, Lina María; Lizarazo, Sandra; Quevedo, Ana Judith; Sanabria, Bibiana. (2008)

Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Aguirre, Marcela M. (2002)

Dirección y gestión de recursos humanos.

Editorial Díaz de Santos. México.

Andueza, María. (1989)

Dinámica de grupos en educación.

Editorial Edicol S,A., México.

Ávila Miranda, Jessica A. (2005)

Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Embotelladora Aga del Dentro, S.A. de C.V.

Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco, A.C.

Uruapan, Michoacán, México.

Ayala Mendoza, Guadalupe; Pineda Pimentel, Mireya. (2005)

La influencia del liderazgo en la cohesión grupal de la escuela de Pedagogía.

Tesis inédita de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Don Vasco, A.C.

Uruapan, Michoacán, México.

Bravo Ramírez, Alicia. (1992)

Dirección del factor humano.

Editorial INAP. México.

Cázares, Octavio; Mier, Teresa. (1992)

El desarrollo profesional de los docentes.

Editorial biblioteca de Ayunco , Venezuela

Chemers, Martin M. (1995)

Liderazgo y Administración efectiva.

Editorial trillas. México.

Chiavenato, Idalberto. (2005)

Comportamiento organizacional.

Editorial Thomson. México.

Chiavenato, Idalberto. (2005)

La dinámica del éxito en las organizaciones.

Editorial Thompson. México.

Contreras, Yolanda. (1987)  
Trabajo social de grupos.  
Editorial PAX. México.

Davis, Keith. (1999)  
Comportamiento humano.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Davis, Keith; Newstrom, John W. (2000)  
Comportamiento humano en el trabajo.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Escat Cortes María (1999)  
Clima organizacional  
Mc Graw Hill Mexico.

Fabela Constantino, Adriana. (2003)  
Análisis del clima organizacional en la empresa Automóviles y Camiones de Uruapan, S.A. de C.V.  
Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco, A.C. Uruapan, Michoacán, México.

Gan, Federico. (2007)  
Manual de Recursos Humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales.  
Editorial VOC. México.

Goncalves, Alexis. (1997)  
Dimensiones del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad.  
Editorial Limusa. México.

Gordon, Judith. (1997)  
Comportamiento Organizacional.  
Editorial Pearson Educación. México.

Hellriegel, Don; Slocum, John. (2009)  
Comportamiento Organizacional.  
Editorial Cengage Learning. México.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado Carlos.; Baptista Lucio, Pilar. (2008)  
Metodología de la investigación.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Lussier, Robert N.; Achua, Christopher F. (2008)  
Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.  
Editorial Cengage Learning. México.

Madrigal Torres, Bertha E. (2009)  
Habilidades directivas.  
Editorial McGraw-Hill, México.

Martínez, María del Carmen. (2003)  
La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores.  
Ediciones Díaz de Santos. España.

Montaño, Sánchez Francisco. (2001)  
Clima organizacional.  
Revista Laboral No.110 Noviembre México.

Reyes Ponce, Agustín. (2007)  
Administración moderna.  
Editorial Limusa. México

Robbins, Stephen. (2009)  
Comportamiento Organizacional.  
Editorial Pearson/ Prentice Hall. México.

Ruiz, Moisés. (2003)  
La encrucijada del líder en las organizaciones.  
Editorial Thomson. Madrid.

Sánchez Méndez, Leticia. (2000)  
Influencia del liderazgo en el rendimiento académico de los alumnos de tercer año grupo "A" de la escuela de Derecho en la UDV.  
Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco, A.C.  
Uruapan, Michoacán, México.

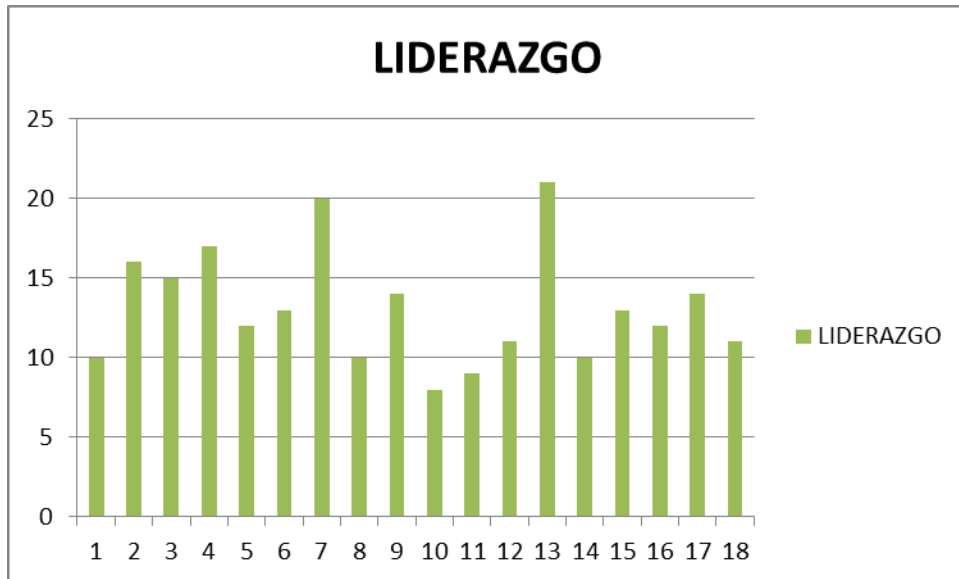
Sherbourne, Londoño Arredondo, Nora Elena, Rogers , Posada Gómez, Ochoa Arizal, Jaramillo Pérez Luz, Miguel Ángel Oliveros Torres . (1991)  
Cuestionario Moss.  
Validación en Colombia.

Umaña, Enrique. (2007)  
Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión de potencial humano.  
Editorial EUNED, Costa Rica.

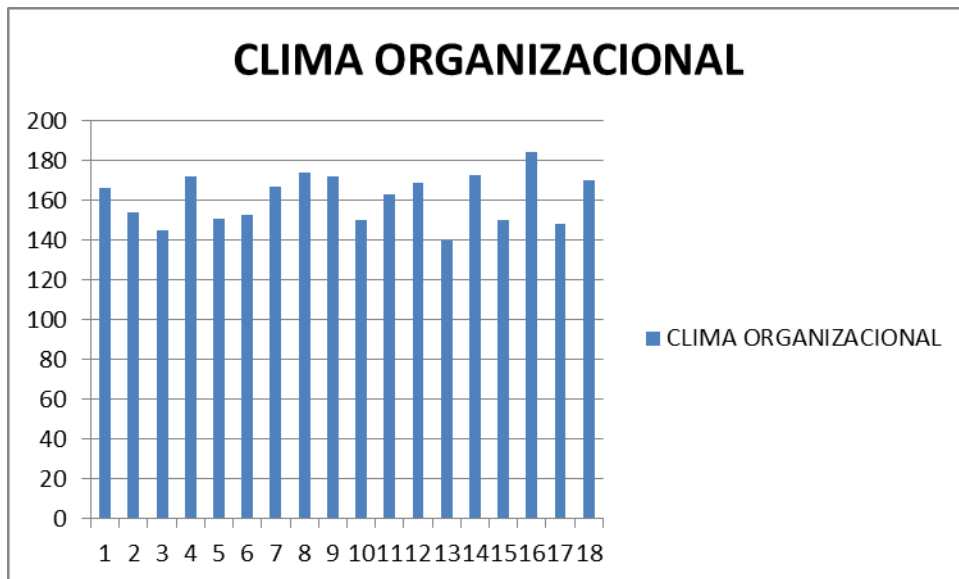




## ANEXO 1

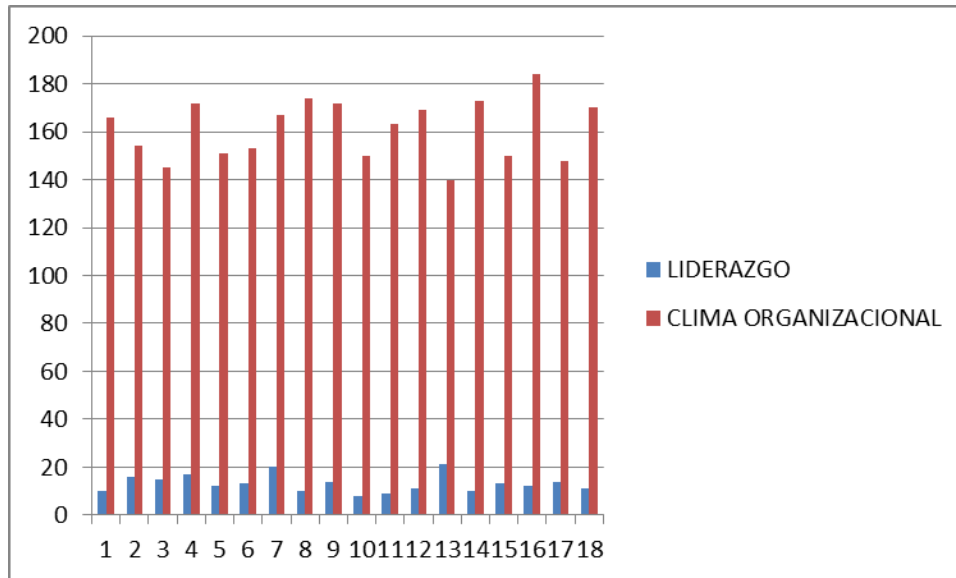


## ANEXO 2



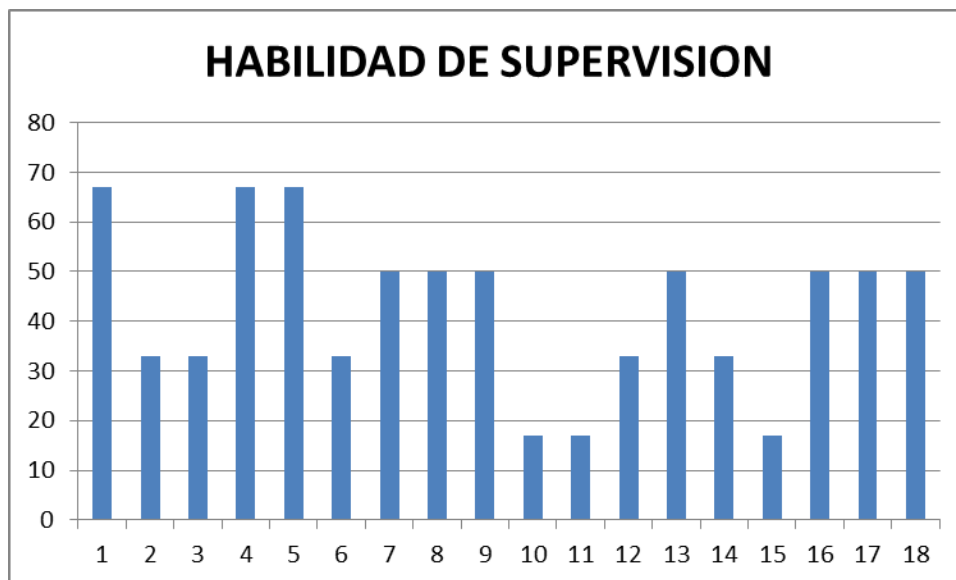
### ANEXO 3

#### LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

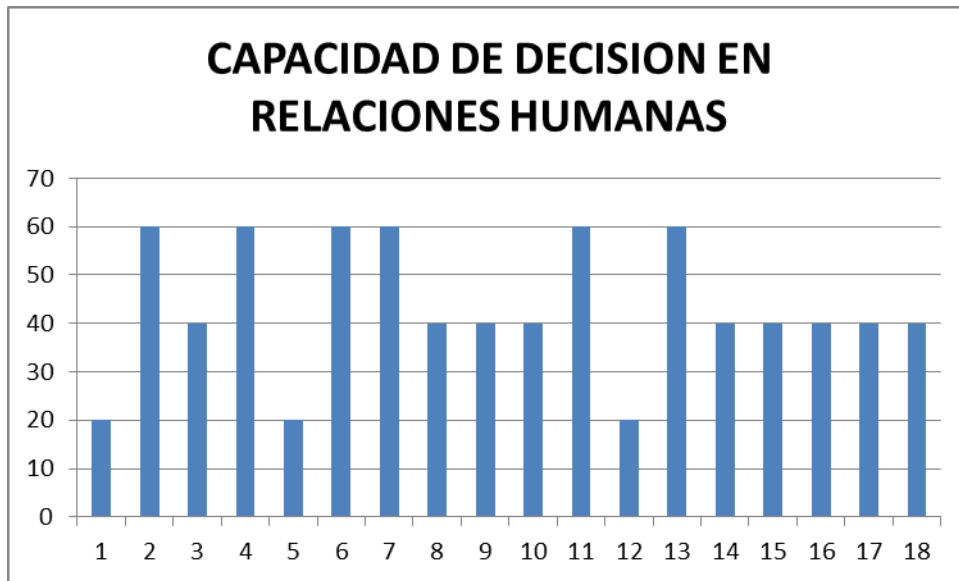


### ANEXO 4

#### HABILIDAD DE SUPERVISION



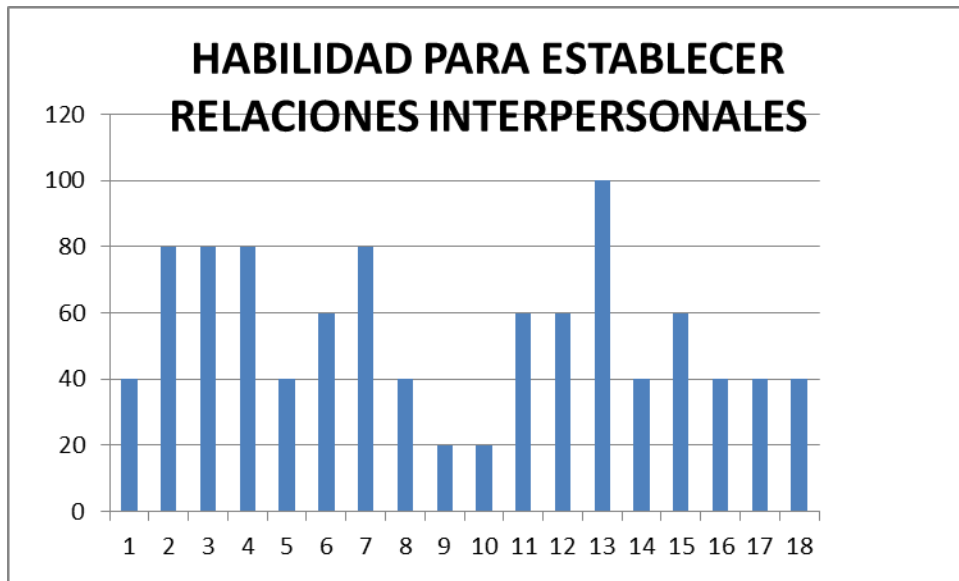
## ANEXO 5



## ANEXO 6



## ANEXO 7



## ANEXO 8

