

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Facultad de Psicología

Tesis de Grado

Título:

**“Clima organizacional y liderazgo en Hoteles de 4 estrellas en
Mar del Plata”**

Cátedra o Seminario de radicación:

Psicología Laboral

Supervisora:

Mgr. Ana Isabel Redondo

Apellido, Nombres y Matrícula de los alumnos:

Maestromej, Rocío Paola. Matrícula y Año: 5589/01 DNI n° 29442991

Seltzer, Samanta. Matrícula y Año: 5529/01 DNI n° 30295793

Vesprini, María de los Ángeles. Matrícula y Año: 5555/01 DNI n° 29287848



2012

N° CLASIFICACION:	ADQUISICION:
	N° INVENTARIO:
t-89 M	Pase Inventar R-1197

"Esta Tesina corresponde al requisito curricular Trabajo de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de los alumnos Maestrome, Rocío Paola (Mat. 5589/01); Seltzer, Samanta. (Mat. 5529/01), Vesprini, María de los Ángeles. (Mat. 5555/01) de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de los autores".



"El que suscribe manifiesta que la presente Tesina ha sido elaborada por los alumnos, Maestromej, Rocío Paola (Mat. 5589/01); Seltzer, Samanta. (Mat. 5529/01), Vesprini, María de los Ángeles. (Mat. 5555/010) conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a los días del mes de del año 2012".

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Redondo', written over a horizontal line.

Mg. Ana Isabel Redondo
PROFESORA TITULAR

Firma, aclaración y sello del Supervisor y/o Co-Supervisor.

Informe de Evaluación del Supervisor

INFORME DE EVALUACIÓN

En mi condición de supervisora del presente trabajo de investigación realizado por las alumnas Maestromey, Rocío Paola. Matrícula y Año: 5589/01 DNI n° 29442991; Seltzer, Samanta. Matrícula y Año: 5529/01 DNI n° 30295793;

Vesprini, María de los Ángeles. Matrícula y Año: 5555/01 DNI n° 29287848, dejo constancia de aprobación de los contenidos del mismo.

La lectura del trabajo permite observar el logro de los objetivos propuestos a través de una exposición clara, ordenada y coherente. Con respecto a las condiciones formales de la presentación se cumple con lo estipulado en la reglamentación vigente.

Se trabajó respetando las pautas de la planificación, en forma ordenada y comprometida, resolviendo con eficiencia y responsabilidad las distintas situaciones.

La temática desarrollada puede ser de utilidad para las Cátedras de Psicología Laboral, Psicología Social, y el Seminario de Psicología Económica por lo cual se sugiere ofrecer este informe a quienes puedan aprovecharlo.

Por todo lo anterior, apruebo el trabajo realizado y este informe final.

Mar del Plata, 30 de Noviembre de 2012.-

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ana Isabel Redondo', written in a cursive style.

Mgr. Ana Isabel Redondo

"Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por los alumnos Maestromeey, Rocío Paola (Mat. 5589/01); Seltzer, Samanta. (Mat. 5529/01), Vesprini, María de los Ángeles. (Mat. 5555/010)

Firma y aclaración de los miembros integrantes de la Comisión Asesora:

Fecha de aprobación: 10/12/12

Calificación: 9 (distinguido)

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'A' followed by a horizontal line and a vertical stroke extending downwards.

Descripción resumida (no más de 150 palabras)

El presente trabajo de investigación se ha diseñado en base a una metodología cualitativa, siendo el motivo de estudio conocer la relación existente entre el liderazgo y el clima organizacional. Para ello se indagará sobre cómo influye el liderazgo en el clima organizacional dentro de una empresa hotelera, y así en la eficacia y productividad del personal de la misma.

El estudio de campo se llevará a cabo en dos hoteles 4 estrellas de la ciudad de Mar del Plata; la muestra se compone de 20 trabajadores que forman parte tanto del área de RRHH como del personal a su cargo.

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos son: observación participante, entrevistas individuales en profundidad, cuestionario y encuesta.

Palabras clave (hasta cinco)

Liderazgo – Clima Organizacional – Hoteles- Productividad-Eficacia

Descripción detallada: (no más de cuatro hojas)

-Motivo y antecedentes

El motivo de estudio surge a partir del incremento en el interés por parte de las empresas y organizaciones actuales en el área de RRHH, la cual se ocupa cada vez más en favorecer el clima organizacional para obtener un buen rendimiento de su personal y su satisfacción, a través de un buen manejo del liderazgo o de su gerencia.

Además por la ausencia de investigaciones sobre esta temática: clima organizacional y liderazgo en organizaciones hoteleras de 4 estrellas en la ciudad de Mar del Plata.

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global, donde las organizaciones y empresas se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado



que las personas que la conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa (Herrera Succar y Blanquicett, 2006).

El gerente es un líder en la empresa de la misma manera debe tener un impacto e influencia sobre la conducta de sus subordinados, en su trabajo cotidiano, se ve enfrentado con cuestiones principales del liderazgo, asume responsabilidades, delega facultades, fija objetivos, toma decisiones, controla y evalúa funciones, forma equipos, dirige conflictos, un proceso en que los seguidores deben aceptar y estar motivados para respaldarlo para efectuar el cambio (Herrera Succar y Blanquicett, 2006).

Según Schenini, los líderes deben desarrollar y establecer un contexto de confianza en el sistema, donde se pueda debatir, debe llevar a cabo un modelo basado en la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, pero sobre todo generando un clima que genere credibilidad y confianza.

El líder es aquel que representa el proyecto y posibilita su articulación, es el que produce unidad en un contexto de dispersión social. En tanto líder no tiene que representar intereses particulares de individuos aislados, sino a la subjetividad política que se constituye en un proyecto (Schenini).

De acuerdo a la investigación llevada a cabo en Motivation and Organizational Climate, de George H. Litwin (Harvard University). El estudio experimental puso a prueba la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

Una de las conclusiones principales de este estudio experimental es la de que se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo.

Una vez creados estos climas, parece que tienen efectos significativos, a menudo dramáticos, sobre la motivación y, consiguientemente, sobre el desempeño y la satisfacción en el empleo.

Otra de las conclusiones arribadas es que los climas organizacionales pueden provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables.

Y por último, los descubrimientos sugieren que el clima de las organizaciones constituye una variación importante del estudio de las organizaciones humanas. El concepto de clima ha de contribuir, primero, a la comprensión del impacto de las organizaciones sobre la persona y la personalidad.

Una comprensión del clima ayudará al estudio de los procesos de la administración de empresas, en particular en lo que se refiere a los efectos de estilos diferentes de administración sobre las personas, sobre el desempeño de las organizaciones, y sobre la salud de éstas.

La necesidad de conocer el funcionamiento de las organizaciones lleva implícito la descripción del ambiente donde se desarrolla la actividad de los individuos (Rodríguez Fernández, 1996). Este ambiente en el trabajo puede describirse a través del clima organizacional. Este clima es uno de los factores que influyen activamente en el rendimiento en el trabajo. A través del clima se trata de conocer la realidad organizativa.

En los albores de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de "clima organizacional" (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad (Peralta y Besio, 2007)

Argyris señalaba lo siguiente: "para que el individuo exprese mas facultades cognitivas y de sentir hay que proporcionarle un medio ambiente de trabajo sobre el que tenga un mayor control, en el que pueda tomar decisiones relativas a las metas, las políticas y las practicas.

En consecuencia, este autor expresaba la necesidad de que existiera un buen ambiente laboral, de autorrealización, para que pudiera mejorar el desempeño de los trabajadores.

Las diferentes conductas de los directivos, derivadas de la concepción sobre la naturaleza humana, determinaría la existencia de grupos de trabajo diferentes (Mc Gregor).

Según el estudio realizado por la universidad de Talca, 2007 sobre: "Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones" cuyo objetivo inicial era comprobar las relaciones existentes entre variables asociadas al liderazgo (transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura) e indicadores subjetivos de satisfacción y clima. Se obtiene como conclusión que se puede establecer que, el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral, por ejemplo, en el presente estudio, se encontró que liderazgo explica el 49% de la varianza del clima general y un 31% de la varianza de la satisfacción laboral, lo cual no constituye un hecho menor, siendo una de las variables que más peso tiene en la organización.

Antecedentes de la Investigación

"Exploración del Clima Organizacional en Empresas de la ciudad de Mar del Plata" 2004. Autor: Tesista: Gaspari, Marcela Adriana; Director: Oggero, Haydee. Tesis de Grado de la Facultad de Psicología Universidad Nacional de Mar del Plata. Es un estudio exploratorio sobre el clima organizacional en diferentes empresas de esta ciudad. Se utilizaron encuestas, entrevistas, y observación dinámica a una muestra de tipo incidental. Las conclusiones del estudio se refieren a como se ha detectado el clima en empresas de diferentes rubros.

"La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo" 2006. Autor: Tesista: Inmaculada García García. Director: Emilio Sánchez Santa-Bárbara. Tesis Doctoral de Psicología Social de la Universidad de Granada. Es un estudio transversal que se lleva a cabo en distintos centros hospitalarios de la ciudad de Granada. Se utilizan diferentes muestras, 632 profesionales de la salud, en distintos hospitales de dicha ciudad, con una antigüedad mayor de tres meses. Y la utilización de variadas técnicas, como los siguientes cuestionarios SBDQ y WESS. Las conclusiones reflejan que incidencia tiene el estilo de liderazgo que se presenta en el hospital y como este influye en la formación del clima psicológico.

"La satisfacción laboral como factor de calidad en Empresas Hoteleras de Andalucía" 2007. Autor: Millán Vázquez y otros. Se llevó a cabo un estudio

empírico, en población de empleados hoteleros de cualquier categoría de Andalucía. Se utilizó como herramienta, un cuestionario cerrado, dividido en cuatro bloques. En los resultados se obtuvo, que porcentaje de empleados, se encontraban satisfechos con su trabajo y como esto influía en la calidad brindada a los huéspedes que visitaban los hoteles.

-Objetivo general

Conocer e indagar sobre la relación entre el liderazgo y el clima organizacional y su influencia en la eficacia y productividad en el personal de dos hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Mar del Plata.

-Objetivos específicos

- Determinar el estilo predominante de liderazgo en dos hoteles de 4 estrellas de Mar del Plata.
- Evaluar el clima laboral existente en las organizaciones entre los gerentes y/o encargados y el personal a su cargo.
- Indagar sobre la percepción que tiene el personal sobre el efecto que produce el liderazgo en su eficacia y productividad.

-Métodos y técnicas

Se trata de una investigación con un diseño cualitativo, es un estudio de caso exploratorio y descriptivo. De corte transversal.

Técnicas a utilizar

- Observación participante para obtener información acerca del manejo que realiza el área de RRHH sobre su personal a cargo.
- Entrevistas individuales en profundidad a gerentes y/o encargados del área de RRHH y al personal a su cargo para obtener información sobre el nivel de satisfacción obtenido y sobre su percepción de cómo influye el liderazgo y el clima organizacional en su productividad.
- Encuestas auto administradas de clima al personal de la organización (EDCO) escala de clima organizacional.

Ficha técnica del instrumento

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

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

Propósito: Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar 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.

- Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID). Forma A, fue desarrollado por Castro Solano, Nader y Casullo (Castro Solano, 2007) y consiste en una operacionalización de la teoría de liderazgo de Bass (1985). Deriva de la prueba Multifactor Leadership Questionnaire en su versión en español (Morales y Molero, citados en Castro Solano, 2007). Es

autoadministrable, constituido por un total de 34 ítems. En la Forma A, el participante responde cuál es su estilo de liderazgo de acuerdo a su propia percepción, indicando su nivel de acuerdo con cada ítem en una escala de respuesta de cinco puntos. Los estilos de liderazgo que se identifican son el transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada), transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y el laissez-faire (Castro Solano, 2007).

-Población

Los sujetos de la muestra son 20 miembros del personal de dos hoteles 4 estrellas de la ciudad de Mar del Plata.

-Lugar de realización del trabajo

Ciudad de Mar del Plata, dos hoteles 4 estrellas.

-Cronograma de actividades

Objetivos	Oct./ Nov.	Dic/ Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Lectura de los textos								
Elaboración del Anteproyecto								
Realización del Proyecto de Investigación Trabajo de campo								

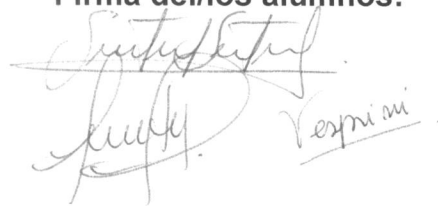
Bibliografía básica de referencia

- García García, Inmaculada. Tesis doctoral: La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Universidad de Granada, 2006.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill. México, 1998.
- Herrera Succar, María José y Angulo Blanquicett, Giovanna Elvira. Maestría en administración de empresas: Estilos de liderazgo asumido por gerentes de hoteles 5 y 4 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias. Universidad del Norte, Barranquilla, 2006.
- Kolb David, A., Rubin, Irwin M., Mc Intyre James M. Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos. Editorial Prentice / Hall internacional. Madrid, 1977.
- Peralta Alejandro C. y Besio Constanza V. Revista Universum nro. 22 vol. 2:40-56. Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. Universidad de Tarapacá, 2007.
- Pérez Santiago, J., Camps del Valle, V. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, nro. 1 vol. 27. Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. Madrid, 2011.
- Schenini, M. Liderazgo ético.

Firma del Supervisor:



Firma del/los alumnos:



PI Área de Investigación: Investigación en Psicología Laboral

Resultado de la evaluación (aprobado/rehacer): APROBADO

Fecha: 27/08/12



Índice General

Resumen.....	1
Introducción.....	2
Capítulo I: Marco teórico.	
1.1 Liderazgo y clima organizacional.....	4
1.2 Clima organizacional.....	6
1.2.1 Características del clima organizacional.....	6
1.2.2 Tipologías del clima organizacional.....	10
1.3 Factores que inciden en el clima organizacional.....	12
1.3.1. A Factores sociales.....	12
A.1 Liderazgo.....	12
A.2 Comunicación.....	13
A.3 Toma de decisiones.....	13
A.4 Relaciones interpersonales.....	13
1.3.2. B Factores psicológicos.....	14
B.1 Satisfacción.....	14
1.3.3. C Factores físicos.....	14
C.1 Temperatura.....	14
C.2 Ruido.....	15
C.3 Mobiliario.....	15
C.4 Iluminación.....	15
C.5 Infraestructura.....	16
1.4 Concepto de liderazgo.....	16
1.4.1 Teorías o enfoques sobre liderazgo.....	22
1.4.1.1 Enfoque de los rasgos.....	22
1.4.1.2 Enfoque conductual.....	23
1.4.1.3 Enfoque transformacional.....	24
1.4.1.4 Enfoque situacional.....	26

1.5 Teorías sobre los estilos de liderazgo.....	27
A. Líderes autoritarios.....	28
B. Líderes democráticos.....	28
C. Líderes liberales (laissez-faire).....	28
1.6 Relaciones humanas o recursos humanos.....	29
1.6.1 Modelo de las relaciones humanas.....	32
1.6.2 Modelos de los recursos humanos.....	33
1.7 Liderazgo y valores.....	36
1.8 Liderazgo y cultura.....	37
1.9 Liderazgo y valores: investigaciones y resultados.....	38
1.10 Clima organizacional y liderazgo: satisfacción laboral, productividad y eficacia.....	39
1.11 Productividad y clima organizacional.....	43
1.12 Motivación y clima en las organizaciones.....	43

Capítulo II: Marco metodológico

2.1 Objetivo General.....	49
2.2 Objetivos Específicos.....	50
2.3 Diseño del estudio.....	50
2.4 Tipo de estudio.....	50
2.5 Descripción de la muestra de estudio.....	50
2.6 Instrumentos.....	50
2.6.1 Observación participante.....	50
2.6.2 Entrevistas individuales en profundidad.....	50
2.6.3 Encuesta de clima organizacional (EDCO).....	51
2.6.4 Cuestionario de clima de liderazgo (CELID).....	51
2.7 Procedimientos para la recolección de los datos.....	51

Capítulo III: Tabulación de los resultados.

3.1 Análisis de los resultados.....	53
-------------------------------------	----

Capítulo IV: Análisis y/o discusión de los resultados.....62

Capitulo V

5 Conclusiones.....78

6. Bibliografía.....,80

7. Anexos.....83

Resumen

El presente trabajo de investigación se ha diseñado en base a una metodología cualitativa, siendo el motivo de estudio conocer la relación existente entre el liderazgo y el clima organizacional. Para ello se indagará sobre cómo influye el liderazgo en el clima organizacional dentro de una empresa hotelera, y así en la eficacia y productividad del personal de la misma.

El estudio de campo se llevará a cabo en dos hoteles 4 estrellas de la ciudad de Mar del Plata; la muestra se compone de 20 trabajadores que forman parte tanto del área de RRHH como del personal a su cargo.

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos son: observación participante, entrevistas individuales en profundidad, cuestionario y encuesta.

Palabras claves

Liderazgo – Clima Organizacional – Hoteles - Productividad - Eficacia



Introducción

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global, donde las organizaciones y empresas se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que la conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa (Herrera Succar y Blanquicett, 2006).

Siendo conciente de dicha situación, el presente trabajo de grado tiene como fin identificar los estilos de liderazgo predominantemente asumidos por los gerentes o jefes de RRHH del sector hotelero 4 estrellas de la ciudad de Mar del Plata, relacionarlo con un análisis del clima laboral existente en dicho sector y conocer la influencia que dichos conceptos pueden poseer sobre la productividad y satisfacción del personal.

La presente investigación consta de etapas divididas por capítulos:

Capítulo I: Consta del marco teórico y su desarrollo en base a la temática elegida en la investigación.

Definición de clima organizacional, factores que inciden sobre este, características de dicho concepto.

Definición de liderazgo, tipos de liderazgo, teorías o enfoques sobre el liderazgo, relación con el clima organizacional.

Relación del liderazgo y el clima organizacional con la productividad, eficacia y satisfacción laboral.

Capítulo II: Marco metodológico, descripción de los objetivos: general y específicos, del tipo de investigación y enfoque, descripción de las muestras, instrumentos y procedimientos para la recolección de los datos.

Capítulo III: Tabulación y análisis de los datos. En este capítulo se mostrarán los datos procesados a través de cuadros ilustrativos.

Capitulo IV: Análisis de los resultados. En este capitulo se realizara un breve análisis individual de cada hotel participante de la investigación y de cada instrumento tomado a cada uno. Y la ilustración de los resultados en gráficos de torta.

Capitulo V: Conclusiones. Se realizara un análisis comparativo entre los dos hoteles de la investigación el cual incluirá las conclusiones finales. Y se dará respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

Capítulo I: Marco teórico

1.1 Liderazgo y clima organizacional

En los albores de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de "clima organizacional" (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad.

Ahora bien, se tiene que el concepto de "clima laboral" alude a "los factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento". A su vez, Reichers y Schneider (1990) definen clima como: "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella".

Por otra parte, se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima. Por ejemplo, los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes. Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros. Además, los

líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido.

El liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima, y que éste correspondería a un conjunto de percepciones compartidas, no obstante, Zohar y Luria (2004) proponen que el clima organizacional sería una representación socialmente construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos que son recompensados y apoyados en cualquier organización, en contraste con una observación pasiva de procedimientos formales y prácticas aisladas. Es así que, los indicadores perceptuales más relevantes son: las políticas formales e informales y las prácticas y procedimientos organizacionales. Esta descripción refleja la dirección actual que ha tomado la investigación sobre clima, la cual está asociada más con facetas específicas que con índices globales. Estos indicadores específicos proporcionan medidas convergentes de las percepciones de los empleados, respecto de las políticas, prácticas y procedimientos que son relevantes (Alejandro C. Peralta y Constanza V. Besio).

El estudio y análisis del comportamiento organizacional en diferentes organizaciones ha revelado que varios factores influyen ese clima.

Así, los factores que han sido identificados como constituyentes de la realidad objetiva del desarrollo organizacional, se refieren a la estructura organizativa, las políticas y los procedimientos, las relaciones interpersonales y grupales, la tarea y el medio físico en el que se desarrolla el liderazgo.

Intentar comprender, de qué forma puede inducir un determinado clima que los miembros de la organización evalúan, comparándolo el que observan con sus expectativas, lo que determinará los niveles —mayores o menores— de satisfacción o de insatisfacción y la eficacia consecuente en el desempeño de sus tareas (Alves, 2000).

1.2 Clima organizacional

Chiavenato (1993), Expresa: “el clima organizacional es la cualidad o propiedad de ambiente organizacional que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización, y b) influye en su comportamiento”.

Hampton (1982), explica que: “el clima organizacional se refiere a la percepciones subjetivas sostenidas por los individuales sobre realidades objetivas de la organización tales como: estructura, estándares y liderazgo”.

Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento (Alves, 2000).

Definido por Fourgous e Iturralde (1991) como el “conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros”.

1.2.1 Características del Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Litwin y Stinger¹ postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como:

- Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

- Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

- Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado

momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

1.2.2 Tipologías del Clima Organizacional

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Veremos la de Likert (1961, 1967)

Rensis Likert² sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son **variables causales**. Otro grupo de variables son **intervinientes** y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables **finales** son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la **percepción** del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en

este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- **Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales.



1.3 Factores que inciden en el clima organizacional (García A. y Neuman E., 2005-2006)

1.3.1

❖ Factores sociales:

- Liderazgo

El líder debe ser motivador para responder a nuestra necesidad humana de ser apoyados en nuestro desarrollo. Nuestra primera necesidad en la vida es que alguien nos haga hacer lo que podemos realizar en un momento determinado. Para poder motivar a otras personas, tiene que establecer con ellas una relación estrecha y excelente. Por eso el líder debe reunir las siguientes cualidades básicas, que son las siguientes: apertura hacia los demás, capacidad de escuchar, aptitud para captar los sentimientos ajenos, entre otras. Estas le permitirán encaminar a su equipo de trabajo así el logro de las metas establecidas.

Un líder participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subordinados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. Líder liberal, delega en sus subordinados la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen. Preocupado, trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente

motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cualidades del líder, son llamadas también carisma.

- **Comunicación**

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección, esta puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La alta gerencia para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

Aunque existen diferentes tipos de comunicación (verbal, escrita, no verbal, vertical, horizontal u oblicua), siempre se comunica. La comunicación debe ser clara y la información oportuna. Existen algunas indicaciones valiosas para aprender a comunicar bien: Escuchar siempre antes de mandar; concentrar la atención evitando distracciones; ser asertivo para explicitar lo que se espera de los empleados; promover la información periódica (memoranda, boletines, Intranet, etc.).

- **Toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones, es encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta las la incertidumbre de cada resultado y su valor.

- **Relaciones interpersonales**

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de

personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

1.3.2

❖ Factores psicológicos:

- Satisfacción

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

1.3.3

❖ Factores físicos:

- Temperatura

El grado o magnitud física que caracteriza de manera objetiva la sensación subjetiva de calor o frío presente en el lugar de trabajo y debe estar regulado según las exigencias del mismo, es decir, está no debe ser muy fría pero tampoco calurosa. Un ambiente caluroso, o por el contrario muy frío, repercute en la eficacia de las actividades. La temperatura acorde al momento y a las exigencias de las actividades a realizar, propiciara un clima de trabajo con unas condiciones ambientales favorables para el mejor desempeño de las labores.

- **Ruido**

Para los trabajos de oficina que exigen una cierta concentración y una comunicación verbal frecuente, el ruido puede ser un verdadero problema, no en el aspecto de pérdida de audición sino en el de confort. Los ruidos son generados principalmente por el teléfono, las máquinas utilizadas y las conversaciones; por lo que en general, se prefieren los espacios de trabajo de dimensiones más bien reducidas a las grandes salas de trabajo.

- **Mobiliario**

El mobiliario de los trabajadores debe brindarles confort, seguridad y practicidad. Debe ser acorde para las labores que realice el trabajador, puesto que no es lo mismo la silla de una secretaria, que la silla de un operario de maquinaria, todo mobiliario debe estar acorde con el área de trabajo en la que se encuentra. La comodidad debe ser fundamental para aquellos que deben utilizar estos equipos con frecuencia para evitar las lesiones, el cansancio y los accidentes.

- **Iluminación**

La iluminación en el lugar de trabajo es un factor importante, ya que va a influir en la realización de las actividades, si la intensidad de la luz es mucha va a afectar a los empleados, de igual forma que si la intensidad de luz es baja, es por ello que la iluminación debe estar acorde con las exigencias de las actividades, esto propiciara un ambiente de trabajo cómodo, contribuyendo a la mejorar del clima laboral y por supuesto a la productividad. La luz artificial puede ser combinada con la luz natural, y así se les podrá ofrecer a los trabajadores un ambiente un tanto natural y con ello un clima laboral donde los trabajadores se sientan a gusto y sin molestias a la hora de realizar sus tareas.

- **Infraestructura**

El espacio físico es uno de los aspectos del ambiente físico del clima organizacional, envista de la necesidad de contar con el espacio adecuado para poder realizar las labores sin estorbos de ningún tipo. Dado que las posturas y los movimientos naturales son indispensables para un trabajo eficaz, es importante que el puesto de trabajo se adapte a las dimensiones corporales del operario, no obstante, ante la gran variedad de tallas de los individuos éste es un problema difícil de solucionar.

1.4 Concepto de liderazgo

Podemos sintetizar esas definiciones en dos o tres que son comúnmente aceptadas. Así, Barrow (1977, citado por Chelladurai, 1984) define al liderazgo como un “proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”.

Para Castro Solano:

- ❖ El liderazgo es un proceso. No se trata solamente de un rasgo que reside en la figura del líder. El líder afecta y es afectado por sus seguidores. No es un proceso estoico ni lineal. No es una acción directa que va desde el líder hacia los demás, sino que ocurre en una interacción permanente en una situación determinada entre una persona y sus seguidores. El líder definido de esta manera no se restringe solamente a aquellas personas que ocupan cargos de poder (líderes formales), sino que cualquier persona puede ser líder.
- ❖ El liderazgo es influencia sobre los demás. Esta es una condición exclusiva del liderazgo. Sin influencia sobre un grupo de personas no existe liderazgo. El líder capta adeptos y estos confían en el para poder seguirlo. Los grandes líderes de la historia de la humanidad se caracterizaron por concentrar una gran cantidad de personas que los seguían de forma ciega.
- ❖ El liderazgo ocurre en un contexto grupal. No es un fenómeno individual, sino que el proceso de liderar ocurre dentro de grupos humanos, por lo tanto es un

fenómeno social. La acción del líder consiste en influenciar a los otros para alcanzar objetivos comunes del grupo. El grupo puede ser una empresa, una escuela, un pelotón de combate o una agrupación política.

- ❖ El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas. El liderazgo no ocurre en el vacío, sino que el líder fija objetivos o metas comunes, y la relación entre líder y seguidor está en relación con metas específicas. Para un grupo militar puede ser ganar una batalla; para un profesor, el logro del aprendizaje de sus alumnos; para una agrupación política, ganar una elección.

Otros autores afirman que el liderazgo es:

— 1. “Definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr”, o

— 2. “Desarrollar una involucración social y psicológica —cultura de equipo— que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar”.

Figura 1. Componentes de un liderazgo eficaz:



O sea, el líder intenta crear y desarrollar un clima en el que cada uno de todos los miembros del equipo tenga un máximo de oportunidades para alcanzar el éxito.

El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías.

No existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo.

Gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona-el líder- y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso. (Antonakis, Cicanciolo & Sternberg, 2004).

Lord y Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso como líder por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Wodwin & Wittingtin, 1998). Las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y que se espera de ellos (Eden & Levitan, 1975). Por otra parte existe un consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos (Zaccaro, 2001).

Por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (Management). Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales.

Según Yukl y Van Fleet (1992) el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías abarcadoras que integren los diferentes hallazgos aislados. La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en factores situacionales.

Condiciones para el liderazgo eficaz

Así, para que el liderazgo sea eficaz —esto es, que cree y desarrolle un clima en el que todos puedan expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos— se han de tener en cuenta cuatro componentes, como podemos observar en la Figura 1.

Cualidades del líder

Se consideró, inicialmente, que el liderazgo debía ser una cualidad innata, pero rápidamente se verificó qué personas eran excelentes líderes en determinadas tareas, mientras que en otras conseguían desempeños muy pobres. De acuerdo con Jesuíno (1996), el modelo según el que existe un líder universal cuyas características personales lo vuelven eficaz en todas las situaciones, debería abandonarse.

Por otra parte, el análisis de líderes, perfectamente reconocidos como tales, ha demostrado la diversidad de sus características.

Entre tanto, los estudios realizados han revelado que para ser un buen líder es necesario que determinadas características estén presentes, pero esto no es verdad en el sentido contrario, esto es, por el hecho de que una persona posea determinadas características que también poseen los líderes, no significa que deba serlo automáticamente.

De acuerdo con Martens (1987) las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que indicamos seguidamente:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás
6. Persistencia
7. Flexibilidad
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
10. Ser persistentes y responsables
11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales

Estilos de liderazgo

Los líderes excelentes, para conseguir sus objetivos y maximizar el rendimiento de los colaboradores, utilizan estilos de actuación propios que se denominan, usualmente, estilos de liderazgo.

El comportamiento del líder se explica a través de tres tipos de factores:

Los antecedentes, esto es, los factores que determinan la situación del liderazgo y que tienen tres orígenes distintos:

— características de la situación (dimensión del grupo, objetivos, nivel y tipo de organización, tarea a desempeñar, etc.).

— características del propio líder (personalidad, edad, experiencia, sexo, capacidad intelectual, etc.).

— características de los liderados (personalidad, sexo, edad, experiencia y conocimiento de la tarea, madurez, etc.).

Características de los liderados

Los liderados difieren en su deseo y en su necesidad del liderazgo. Unos están disponibles para aceptar responsabilidades y alguna autonomía en las decisiones, mientras otros se sienten mejor cuando se les orienta

Influencia que algunas de las características de los liderados pueden ejercer en los estilos de liderazgo adoptados:

Edad, sexo, personalidad.

Factores situacionales

La premisa fundamental respecto a la influencia de la situación en la eficacia del liderazgo, es que distintas situaciones exigen diferentes modos de actuación. Así, el líder eficaz es aquel que utiliza un estilo adecuado para cada situación, siendo por esto, la flexibilidad en el uso de los estilos diferentes de liderazgo, una cualidad fundamental en el líder.

Nivel de participación en la tarea

El nivel de participación y, en consecuencia, la involucración en la tarea reclama distintos tipos de comportamiento.

Otros factores situacionales

Además de los factores situacionales ya referidos, pueden contribuir otros respecto a la eficacia del liderazgo, fundamentalmente aquello que se acostumbra a designar como cultura organizacional o cultura de equipo, y que Martens (1987) llama tradición.

Esta tradición tiene que ver, en primer lugar, con los estilos de liderazgo utilizados por anteriores líderes, no tolerando muy bien los miembros del equipo los cambios en el estilo de liderazgo.

El objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización.

No se trata de una tarea fácil, debido a las innumerables variables que es necesario considerar.

Como conclusión fundamental podemos afirmar que para que exista un buen clima en la organización es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz, lo que necesita una gran flexibilidad en la adopción del estilo de liderazgo adecuado para cada situación y por el desarrollo de una cultura de equipo propia, que una a todos sus miembros alrededor de los mismos objetivos.

1.4.1 Teorías o enfoques sobre el liderazgo

1.4.1.1 El enfoque de los rasgos

Esta escuela ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, así mismo, un resurgimiento a partir de la década del '90 hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se enmarca dentro

de las teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

Según Yukl (1992), este tipo de enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no.

Uno de los principales motivos por los cuales este enfoque no ha tenido gran impacto en los ámbitos académicos es la enorme variedad de resultados hallados lo cual dificultó notablemente la posible síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos con vistas a la identificación de los líderes potenciales (Castro Solano, 2004).

1.4.1.2 El enfoque conductual

Esta escuela presenta un auge considerable entre los años 1950 y 1969. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University. Allí se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

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

Algunos autores sostienen que ambas categorías son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las consideren de modo independiente (Larson, Hunt & Osborn)

Además los líderes efectivos saben seleccionar las conductas adecuadas según el tipo de situación (Castro Solano, 2004).

1.4.1.3 El enfoque transformacional

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House y James Mac Gregor Burns. La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptas.

La teoría del enfoque transformacional, entiende el liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes así mismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles en una organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. Burns además establece, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo transaccional. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional.

El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub-dimensiones:

Recompensa Contingente: remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y efectivo que el de tipo transaccional.

Se considera que este el liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático. De hecho el liderazgo carismático solo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional.

Se detallan a continuación cada uno de estos componentes:

Carisma: los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.

Inspiración: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

Estimulación intelectual: los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.

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

Por último, el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez faire*. Este implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

Bass, considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. En cambio, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados es especialmente útil en contextos más estables (Castro Solano, 2004).

1.4.1.4 El enfoque situacional

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

Algunas de las teorías situacionales son:

- Teoría de la contingencia. Su creador es Fiedler (1967,19780). La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas y el poder ejercido por el líder.
- Teoría de las metas. Evans y House (1971), sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos. Los líderes por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de esas metas.
- Teoría de los sustitutos del liderazgo. Kerr y Jermier (1978) postulan que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o

estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.

- Teoría de la decisión normativa. Vroom y Yetton (1973) proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según en el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales.
- Teoría de los recursos cognitivos. Fiedler y García (1987), examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.
- Teoría de la interacción: líder-ambiente –seguidor. Para Woffort (1982) los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, roles claros y apropiados y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

Las teorías situacionales en conjunto presentan ciertas restricciones, en general son demasiado generales por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas (Castro Solano, 2004).

1.5 Teorías sobre los estilos de liderazgo (Iris P. Alfaro Bazan e Iván J. Rivarola Ganoza, 2005)

Estas teorías estudian el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, en otras palabras, de la manera que un líder orienta su conducta, lo que el líder hace.



La principal teoría, hace referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático.

a) Características de los líderes autoritarios:

- El líder fija las directrices sin participación del grupo.
- A medida que se requieren, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo.
- El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.
- El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo individual.

b) Características de los líderes democráticos:

- Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder.
- El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo y solicita consejos al líder cuando es necesario. Este propone alternativas diversas para que el grupo escoja, de esta manera las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.
- La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.
- El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.

c) Características de los líderes liberales (laissez – faire):

- Existe libertad completa en las decisiones grupales o individuales, en donde el líder participa poco.
- La participación del líder en los debates es limitada; presenta algunos materiales al grupo y aclara que suministrará información, si lo solicitan.
- La división de las tareas y la elección de compañeros queda a cargo del grupo. El líder no participa.

- El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta.

1.6 Relaciones humanas o recursos humanos (Raymond E. Miles)

El empeño proselitista de los que apoyan la dirección de participación parece haber rendido sus frutos. El directivo moderno típico respalda ampliamente, por lo menos en teoría, la participación, y rechaza, porque ya no son aceptables o, tal vez, porque ya no son legítimos, los conceptos autocráticos tradicionales del liderazgo y el control.

Sin embargo, aunque aparentemente la participación se comercializó y colocó bien, parece haber bastante confusión acerca de qué fue lo que se vendió y qué fue lo que se compró. Los directivos no parecen haber aceptado un único concepto lógicamente consistente de la participación. Hay, en realidad, razones para pensar que han adoptado dos teorías o modelos diferentes de la participación; uno para ellos y uno para sus subordinados.

Estos enunciados reflejan tanto mi análisis del desarrollo de la teoría de la dirección participativa como mi interpretación de las actitudes de los directivos respecto a estos conceptos.

Teorías de la Participación:

Si bien la sugerencia de que los directivos han aceptado un criterio dual de la participación puede ser perturbadora, no ha de resultar demasiado sorprendente. Los teóricos de la dirección han dejado con frecuencia de enfrentarse con la participación de manera prolija y consistente. Por cierto que es posible, a partir de un examen de su tratamiento algo ambivalente del concepto, deducir que han estado vendiendo dos modelos significativamente diferentes de la dirección de participación. Uno de los modelos, de los eruditos, que llamaremos el modelo de las relaciones humanas, se parece mucho al concepto de participación que los directivos parecen aceptar para emplear con sus propios subordinados.

La segunda teoría aun no del todo desarrollada, que he calificado de modelo de los recursos humanos, prescribe la clase de políticas de participación que al parecer los directivos querrían que siguiesen sus superiores.

Tanto el modelo de las relaciones humanas como el de los recursos humanos cuentan con tres componentes básicos:

1. Una serie de supuestos acerca de los valores y las capacidades de las personas.
2. Ciertos preceptos que se refieren a la cantidad y la clase de políticas y prácticas de participación que han de seguir los directivos, de acuerdo con sus supuestos acerca de las personas.
3. Una serie de expectativas en cuanto a los efectos de la participación sobre el ánimo y el esfuerzo de los subordinados.

RELACIONES HUMANAS	RECURSOS HUMANOS
ACTITUD HACIA LAS PERSONAS	
1. Las personas comparten en nuestra cultura una serie común de necesidades: de pertenecer, de que gusten de ellas, de ser respetadas.	1. Además de compartir necesidades de pertenecer y de ser respetadas, la mayoría de las personas de nuestra cultura desean contribuir eficaz y creativamente a que se alcancen objetivos meritorios.
2. Desean reconocimiento individual, pero, más que esto, desean sentirse parte útil de la compañía y de su propio grupo laboral o departamento.	2. La mayor parte de nuestra fuerza laboral es capaz de ejercer mucha más iniciativa, responsabilidad y creatividad de las que exigen o permiten sus empleos actuales.
3. Tenderán a cooperar de buena gana y a obrar de acuerdo con las metas de la organización si se colman estas necesidades.	3. Estas aptitudes representan recursos vírgenes que actualmente se desperdician

CLASE Y CANTIDAD DE PARTICIPACION	
1. La tarea fundamental del directivo es la de hacer creer a cada uno de los trabajadores que constituye una parte útil e importante del "equipo" del departamento.	1. La tarea fundamental del directivo es la de crear un medio ambiente en el cual sus subordinados puedan contribuir con todo el espectro de sus talentos a que se alcancen las metas de la organización. Debe procurar descubrir los recursos creativos de sus subordinados, y recurrir a ellos.
2. El directivo debería estar dispuesto a explicar sus decisiones y a discutir las objeciones que hacen los subordinados a sus planes. En cuanto a las cuestiones de rutina, debería alentar a sus subordinados para que participen en planificar y optar entre soluciones de alternativa para los problemas.	2. El directivo debería permitir a sus subordinados, y alentarlos para que lo hagan, participar no sólo en decisiones de rutina sino también en cuestiones de importancia de una decisión para el departamento del directivo, mayor debe ser su empeño en recurrir a los recursos con que cuenta el departamento.
3. Debería permitirse, dentro de límites estrechos, que el grupo laboral o los subordinados individualmente ejerciesen autocontrol y autodirección a cabo los planes.	3. El directivo debería procurar ensanchar constantemente las áreas sobre las cuales sus subordinados ejercen autodirección y autocontrol, a medida que éstos desarrollan y demuestran mayor percepción y habilidad
EXPECTATIVAS	
1. El compartir información con los subordinados e involucrarlos en la toma de decisiones por parte del departamento contribuirá satisfacer sus necesidades básicas de pertenecer y de reconocimiento individual.	1. La calidad general de la toma de decisiones y del desempeño mejorará a medida que el directivo haga uso de todo el espectro de experiencia, percepción y capacidad creadora de su departamento.
2. La satisfacción de estas necesidades mejorará el ánimo de los subordinados y reducirá la resistencia de la autoridad formal.	2. Los subordinados ejercerán autodirección y autocontrol responsables en el logro de objetivos meritorios que comprenden y que han contribuido a fijar.

<p>3. Un ánimo elevado y una resistencia reducida a la autoridad formal por parte de los empleados puede conducir a un mejor desempeño del departamento. Debería, por lo menos, reducir las fricciones intradepartamentales, facilitando así el trabajo directivo.</p>	<p>3. La satisfacción de los subordinados aumentará como subproducto del mejor desempeño y de la oportunidad para contribuir creativamente a esa mejoría.</p>
--	---

1.6.1 Modelo de las Relaciones Humanas

Este criterio no es nuevo. Ya por la década de 1920, portavoces del mundo de los negocios empezaron a poner en duda la filosofía autocrítica clásica de la dirección de empresas. Ya no se representaba al empleado como un simple apéndice de una máquina, que buscaba con su trabajo únicamente recompensas económicas. Se dieron instrucciones a los directivos para que lo considerasen un “hombre hecho y derecho” en lugar de un simple paquete de habilidades y aptitudes. Se instó a los directivos a crear una “sensación de satisfacción” entre sus subordinados, al mostrar interés en el éxito y el bienestar personal de los mismos.

El elemento clave del criterio de las relaciones humanas es su objetivo fundamental de hacer que los miembros de las organizaciones se sientan parte útil e importante de un esfuerzo general. Este proceso se considera el medio para alcanzar la meta fundamental de erigir una fuerza laboral cooperadora y dócil. La participación es, en este modelo, un lubricante que elimina la resistencia a la autoridad formal. El directivo tiene la esperanza de que discutiendo los problemas con sus subordinados, y reconociendo las necesidades y deseos individuales de éstos, erigirá un equipo de trabajo coherente que estará dispuesto y ansioso por enfrentarse con los problemas de la organización.

Una clave más de la manera en que este criterio enfoca la participación está dada en el concepto de Dubin de “pago por privilegio”. El directivo “compra” cooperación brindando a sus subordinados información departamental y permitiéndoles discutir diversos problemas de los departamentos y manifestar sus opiniones al respecto. “Paga un precio” por conceder a sus subordinados el privilegio de participar en

ciertas decisiones y otras más con el propósito de alcanzar los objetivos departamentales.

Implícita en este modelo está la idea de que en realidad podría resultar más fácil y eficaz que el directivo tomase las decisiones departamentales sin preocuparse por involucrar en ellas a sus subordinados. Sin embargo, y tal como lo señalan los partidarios del modelo, toda decisión se compone de dos aspectos: (1) la toma de decisión y (2) las actividades necesarias para ponerla en práctica. El modelo sugiere que el directivo haría bien en “perder tiempo” en muchos casos discutiendo el problema con sus subordinados, y quizás aun aceptando sugerencias que considera que podrían ser menos eficientes, para conseguir así que ponga en práctica la decisión.

En suma, el criterio de las relaciones humanas no destaca el hecho de que la participación puede resultar útil por sí misma. La posibilidad de que los subordinados puedan sacar a la luz cuestiones que el directivo pudo haber pasado por alto suele mencionarse apenas al pasar, si es que se la considera. Se trata esto como un beneficio accesorio potencial que, si bien no se espera normalmente, puede darse ocasionalmente. Se insta en cambio al directivo a que adopte políticas de liderazgo de participación como método de menor costo para lograr cooperación y obtener la aceptación de sus decisiones.

El modelo de las relaciones humanas representa en muchos sentidos una escasa diferencia con los tradicionales de dirección autocrática. El método para obtener resultados es diferente, y se considera a los empleados en términos más humanitarios, pero los roles fundamentales del directivo y de sus subordinados siguen siendo esencialmente los mismos. La meta fundamental que se procura tanto en el modelo tradicional como en el de las relaciones humanas es la docilidad respecto a la autoridad de la dirección.

1.6.2 Modelo de los recursos humanos

Este criterio representa una manera notable de apartarse de los conceptos tradicionales de la dirección. Si bien no está completamente desarrollado, y surge de los trabajos de McGregor, Likert, Haire y otros como una contribución nueva y significativa para las ideas acerca de la dirección de empresas. La magnitud de este apartarse de los modelos anteriores está ilustrada principalmente por sus supuestos

básicos acerca de los valores y las habilidades de las personas, supuestos que concentran la atención en todos los miembros de la organización en cuanto a fuentes intactas de recursos. Recursos que no sólo incluyen habilidades físicas y energía, sino la capacidad de creación y la de una conducta responsable, auto dirigida y auto controlada. A partir de estos supuestos acerca de las personas, no se puede considerar la tarea directiva simplemente como la de establecer un rumbo y obtener cooperación. Su tarea fundamental se convierte en cambio en la de crear un medio ambiente en el que se pueden emplear todos los recursos de su departamento.

El segundo punto respecto al cual el modelo de los recursos humanos difiere notablemente de los anteriores está en su enfoque del propósito y la meta de la participación. En este modelo, el directivo no comparte información, discute decisiones departamentales o alienta la autodirección y el autocontrol con el único propósito de mejorar la satisfacción y el ánimo de los subordinados. El propósito de estas prácticas es más bien el de mejorar la toma de decisiones y la eficacia del desempeño general de la organización. El modelo de los recursos humanos sugiere que aquellos directamente involucrados y afectados por las decisiones son quienes pueden en realidad tomar muchas de ellas con mayor eficacia.

El modelo implica, de la misma manera, que sin involucrados directamente en el trabajo que se lleva a cabo quienes suelen ejercer con la mayor eficacia de control, en lugar de alguien o de algún grupo alejado del punto en que se realiza la operación. Lo que es más, el modelo de los recursos humanos no sugiere que el directivo permita la participación únicamente en las decisiones de rutina. Implica, en cambio, que cuanto más importante sea la decisión, mayor será la obligación de éste de alentar a sus subordinados para que propongan ideas y sugerencias.

De la misma manera, este modelo no sugiere que el directivo permita a sus subordinados ejercer la autodirección y el autocontrol únicamente cuando llevan a cabo encargos que son de relativamente escasa importancia. Lo que sugiere en realidad es que el área respecto a la cual ejercen los subordinados autodirección y control debe ampliarse constantemente de acuerdo con la experiencia y la capacidad crecientes de los mismos.

El punto crucial respecto al cual este modelo difiere notablemente de otros reside en su explicación de la relación causal entre satisfacción y desempeño. En el criterio de las relaciones humanas, el mejoramiento de la satisfacción de los subordinados se

considera una variable interviniente que es la causa final del desempeño mejorado. La relación causal se puede esquematizar como en la siguiente figura:

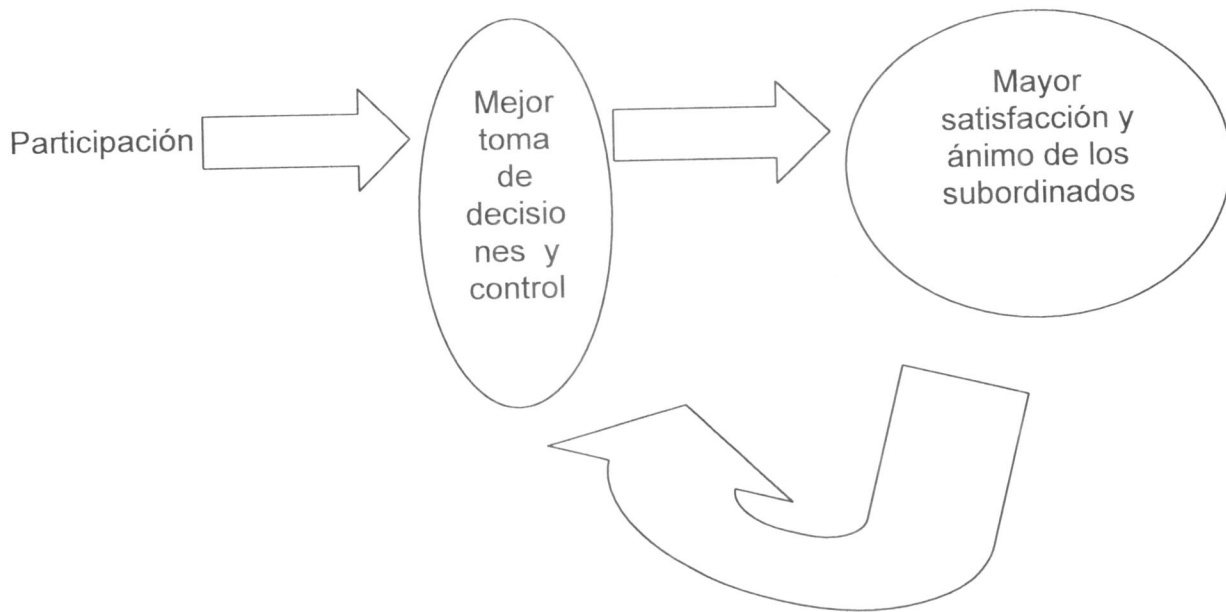
MODELO DE RELACIONES HUMANAS



En el modelo de los recursos humanos, la relación causal entre satisfacción y desempeño se considera de manera muy diferente. No se presenta el aumento de la satisfacción de los subordinados como la causa fundamental de un mejor desempeño: este mejoramiento resulta directamente de las contribuciones creativas que los subordinados proporcionan a la toma de decisiones, la dirección y el control departamentales. La satisfacción de los subordinados se ve en cambio como un subproducto del proceso; el resultado de haber hecho contribuciones significativas para el éxito de la organización.

El modelo de los recursos humanos no niega una relación entre participación y ánimo. Sugiere que la satisfacción de los subordinados bien puede aumentar a medida que juegan papeles cada vez más significativos en la toma de decisiones y el control. Lo que es más, el modelo admite que el mejoramiento del ánimo puede no sólo preparar el terreno para una mayor participación, sino, también, crear una atmósfera que apoye la solución de problemas creativa. Este modelo rechaza, sin embargo, por carente de fundamentos, el concepto de que el mejoramiento del ánimo es causa necesaria o suficiente de una mejor toma de decisiones y de un mejor control. Se trata de mejoramientos que provienen directamente del empleo total de los recursos de la organización (Raymond E. Miles).

MODELO DE RECURSOS HUMANOS



1.7 Liderazgo y valores

Los sistemas de valores, junto con otras variables tales como motivación, rasgos de personalidad, inteligencia, etc., permiten hacer predicciones bastante precisas respecto del comportamiento de una persona (Fierro, 1996).

En el caso de los líderes, es vital poder conocer y comprender sus orientaciones en valores pues son ellas las que van a guiar sus conductas y actitudes, en definitiva, su estilo de liderazgo dentro de una organización (Sosik, 2005). Al respecto, resulta pertinente formular el interrogante respecto de quién debería liderar las organizaciones y qué características psicosociales debería tener esa persona (Tyler, 1978). Actualmente resulta imposible entender el liderazgo si no se toma en cuenta que los líderes forman parte de una organización, que están en permanente contacto con otros líderes dentro y fuera de la misma, que tienen que tomar decisiones en contextos cada vez más inciertos y hostiles y que, además, deben ser efectivos (Nader & Castro Solano, 2007). Este conjunto de situaciones lleva a profundizar en el estudio de las variables, organizacionales y personales, que facilitan la nada sencilla tarea de los líderes de conducir organizaciones de forma exitosa.

Los estudios sobre el liderazgo y la cultura de las organizaciones comenzaron a mediados de los años 80 cuando se publicaron gran cantidad de libros y artículos en los que se afirmaba que existe una relación entre el liderazgo, los valores y las culturas organizacionales (Sackmann, 1991; Schein, 1992; Deal & Kennedy, 1982). En los últimos años, las publicaciones se han concentrado en analizar el impacto que las culturas nacionales y organizacionales ejercen sobre los niveles de efectividad que tienen las acciones de los líderes (Byrne & Bradley, 2007).

1.8 Liderazgo y cultura

Respecto de la influencia de la cultura sobre los líderes existen dos corrientes de investigación. Algunos autores consideran que las prácticas culturales y el contexto organizacional no afectan las habilidades del liderazgo ya que los atributos del líder son en su mayoría universales (éticos) y las acciones que lo hacen efectivo trascienden el contexto (Adler, Doctor & Redding, 1986; Child & Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Yavas, 1995).

Otra corriente alternativa y de gran impacto científico en la actualidad afirma que un líder es efectivo si es reconocido como tal y esto está en estrecha relación con los valores, las tradiciones culturales y las ideologías de los seguidores (House, Wright & Aditya, 1997). Sin embargo, la pregunta sobre el contexto sigue vigente. ¿Puede el contexto influir en las conductas de liderazgo en una organización?, ¿qué relación existe entre la cultura de la organización, las creencias de los seguidores y los valores del líder en la efectividad en el trabajo? (Avolio, Sosik, Jung & Berson, 2003). Triandis (1993) afirma que es necesario contar con teorías del liderazgo que tomen en cuenta las variables contextuales para poder saber cuáles son las acciones del líder que más se ajustan a las pautas culturales vigentes en una organización. Las teorías y modelos del liderazgo son en extremo generales y caracterizan las acciones del liderazgo independientemente del contexto, ya sea el organizacional o el cultural más amplio (House, Javidan & Dorfman, 2001; Yukl, 2002).

En este sentido, y siendo los valores uno de los componentes esenciales de la cultura (Schein, 1992), es necesario, de acuerdo a la propuesta de Byrne y Bradley (2007), estudiar en detalle las preferencias de valores que muestran los líderes así

como su bagaje cultural de manera que esto pueda ayudar a descifrar el potencial de cada líder para una organización.

1.9 Liderazgo y valores: investigaciones y resultados

¿Existe asociación entre el estilo particular de liderazgo, la efectividad y su sistema de valores? Esta pregunta ha rondado las mentes de muchos académicos desde que Burns (1978) afirmó que hablar de liderazgo es hablar también de valores.

Autores como Bass (1985), Egri y Herman (2000) y Gardner y Avolio (1998) afirman que los valores generan sistemas de comportamientos socialmente aceptables. Estos sistemas influyen decisivamente sobre el rendimiento de los subordinados, su compromiso hacia la organización y los niveles de satisfacción con el trabajo (Sosik, 2005; Castro Solano & Nader, 2007).

Respecto de la relación entre liderazgo y valores, se han realizado algunos estudios en los que se analizó este vínculo utilizando diferentes métodos tales como ecuaciones estructurales, análisis de contenido, etc. (Sosik, 2005; Krishnan, 2001, 2002; Giberson, Resick & Dickson, 2005). Sin embargo, los resultados, en general, mostraron cierto nivel de heterogeneidad.

Por ejemplo, Krishnan (2001) realizó un estudio en el que analizó los sistemas de valores que presentan los líderes transformacionales utilizando el modelo propuesto por Rokeach (1973). Encontró que los líderes transformacionales tienen como valores fundamentales la búsqueda de un mundo en paz, la responsabilidad, armonía, libertad y respeto mutuo lo cual sugiere, según Krishnan (2001), que los líderes transformacionales se orientan más hacia el bienestar colectivo que hacia su propio bienestar.

El ejercicio del liderazgo no depende exclusivamente de las características del líder, sino que en cada decisión y en cada conducta se ven involucradas variables organizacionales tales como los valores y la cultura (Nader, 2008).

1.10 Clima organizacional y liderazgo: satisfacción laboral, productividad y eficacia

El desarrollo del concepto de clima social y su investigación inicial comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores (Lewin, 1951; Lewin, Lippit y White, 1939).

Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad (ver por ejemplo Guion, 1973), existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984). A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990). Con independencia del autor o teoría de referencia, hay un amplio acuerdo en que el clima organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del ambiente organizacional, aunque el número de las mismas varía según los autores. Así, por ejemplo, Payne y Mansfield (1978) señalan 2, Likert (1967) propone 8; Steers (1977) sugiere 10; Moos e Insel (1974) también sugieren 10 (véanse Brunet, 1983 o Moran y Volkwein, 1992; para una exposición más completa).

La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Locke, 1976, 1984).

En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales de uno (Locke, 1976). Además de la satisfacción laboral otras reacciones afectivas implicadas en el puesto de trabajo son el compromiso organizacional y la implicación en el puesto que son diferentes de la satisfacción, aunque relacionadas con ésta (Mathieu y Farr, 1991). Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar (Locke, 1984).

Una característica de la investigación sobre clima organizacional y la satisfacción laboral es que habitualmente los estudios se llevan a efecto en grandes corporaciones y con empleos que implican algún tipo de mando. Prácticamente, no hay estudios efectuados en pequeñas empresas. Pueden existir diferencias considerables tanto en el clima como en la satisfacción y en la relaciones entre ambos constructos en función del tamaño de organización que se estudie. En las pequeñas empresas, al contar con un número reducido de personas, la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características diferenciales con respecto a las existentes en las grandes empresas (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996).

Respecto de su delimitación conceptual, subrayamos que la satisfacción laboral es una actitud y que, si bien se han propuesto diferentes definiciones, buena parte de ellas han puesto el énfasis en el componente afectivo de las actitudes (se refiere a las emociones o sentimientos que suscita el objeto actitudinal), sin considerar como se debería, los elementos cognitivos (creencias sobre las características positivas o negativas del objeto actitudinal) y conductuales (alude a las conductas o experiencias pasadas relacionadas con el objeto de actitud).

Por esta razón, es que en los últimos años se ha propuesto una redefinición que trata de estudiar esta actitud de una manera más comprehensiva, vale decir, considerando el componente cognitivo, ya que parece lógico tener en cuenta que la satisfacción laboral depende de lo que las personas sienten y piensan con respecto a su trabajo. Desde esta perspectiva, se conceptualiza como "un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo, de manera favorable o desfavorable". Las respuestas conductuales derivadas de esta evaluación quedan excluidas de la definición, ya que suelen considerarse como consecuencias de la satisfacción laboral.

Por otra parte, autores como Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) consideran que es necesario adoptar un enfoque más amplio, de manera que la definen como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo. Dentro de esta última postura, específicamente la

que alude a la satisfacción conformada por "facetas específicas", Misener, Haddock y Gleaton (1996) establecen que, éste es un constructo multidimensional que comprende aspectos particulares de la satisfacción relacionadas con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores.

Estos nuevos enfoques también tienen en cuenta la naturaleza claramente psicosocial de este proceso, es decir, la interacción del individuo con los factores de su ambiente. De esta manera, frente a los que defienden que la satisfacción laboral es una cuestión que depende de la personalidad de los trabajadores, hay autores que postulan que lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el individuo de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno.

Por otra parte, un aspecto que no puede ser objeto de soslayo es que, si bien el liderazgo ejerce un efecto significativo sobre la satisfacción laboral -como quedó de manifiesto en los estudios expuestos- no puede ser utilizado livianamente, sino que se debe atender a las necesidades del momento y evaluar qué estilo/s es el más eficaz para esa situación en especial.

Por tanto, se podría establecer que el liderazgo haría las veces de antecedente de variables asociadas con resultados organizacionales, en este caso particular, la satisfacción. A su vez, cuando ésta es evaluada de buena manera tendrá efectos potenciales positivos-que pueden aparecer o no, más que consecuencias directas- sobre aspectos como rendimiento y productividad, conductas extra-rol, absentismo, rotación, etc., que, en caso contrario, generan altos costes para la organización. Por otra parte, se podría afirmar que, la satisfacción laboral ejerce un efecto moderador entre las conductas de liderazgo y los "efectos potenciales", tema que sería interesante investigar en estudios posteriores (Alejandro C. Peralta y Constanza V. Besio, 2007).

El estilo de liderazgo centrado en los empleados en los que se destaca un liderazgo de apoyo y facilidad de interacción, demanda un cierto grado de concentración del líder en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo

fomenta las relaciones interpersonales (María J. Herrera Succar y Giovanna E. Angulo Blanquicett, 2006).

La importancia del papel del liderazgo en las empresas modernas ha llegado a relacionarse no sólo su gestión operativa, si no con su incidencia en el nivel de productividad. En este contexto, la capacidad del liderazgo para afectar la relación entre el clima laboral (cultura empresarial) y el nivel de productividad de las empresas, ha hecho que el liderazgo resulte clave para determinar la capacidad competitiva de las empresas modernas. Sin embargo, el alcance del papel del liderazgo en la gestión de la empresa, se ha sobredimensionado, a expensas de limitar el alcance del papel del gerente. El cambio en el desarrollo operativo de la empresa, no es tanto el resultado de un mayor o menor nivel de liderazgo, si no consecuencia del estilo de dirección que le imprime el gerente al ajustar la relación entre liderazgo y productividad.

En la medida que la realidad operativa de la empresa, termina definiendo su cultura organizativa, la gerencia, establecerá las prioridades y el modo cómo han de alcanzarse en la empresa. Al valorar y definir las directrices que emanan del liderazgo empresarial, el gerente, más que sustituir al empresario líder, lo representa en día-día de la empresa, legitimando la cultura empresarial, al traducir en acciones operativas, las indicaciones sobre metas y objetivos marcados por el empresario. La capacidad del gerente de lograr una sintonía entre liderazgo y gestión resulta crucial para consecución no sólo de un mejor clima laboral, si no, de una mayor productividad. Dado que no hay garantías que *la capacidad de marcar* los objetivos por parte del líder, sea ni necesaria ni suficiente para alcanzarlos, la actuación del gerente se revela muy importante a efectos de garantizar sobre todo un aumento de la productividad. La *capacidad interpretativa* del gerente, para traducir los objetivos empresariales, en pautas de organización y gestión del trabajo, permitirá legitimar la cultura empresarial, cuando los resultados acompañen su gestión. Para que esto suceda, el gerente tendrá que gestionar la relación entre clima laboral y productividad para maximizar, en cada momento y situación, la eficiencia operativa de la empresa (Mario Curatolo, 2012).

Las metas y los niveles de productividad de una empresa dependen en gran escala del personal que labora en ella debido a que un gerente por sí mismo no puede

llevar a cabo todo el trabajo, ya que, requiere de los esfuerzos y el orden que pone en práctica los subordinados los cuales deben estar en condiciones optimas para realizar eficientemente sus funciones. Lo que el gerente ha de hacer es motivar a su personal en la realización de sus actividades para obtener un clima organizacional positivo (García A. y Neuman E., 2005-2006).

1.11 Productividad y clima organizacional

A partir de los últimos 10 años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización.

El tema de la participación y del clima han pasado a estar en el tapete de la discusión organizacional. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea:

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

1.12 Motivación y clima en las organizaciones

Robbins (1.996) define la motivación “como la voluntad de ofrecer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer la necesidad individual”

La motivación en los grupos de trabajo: un enfoque tentativo James V. Clark

El modelo de jerarquía de necesidades

Tomaremos el resumen hecho por McGregor de los conceptos de Maslow.

Maslow no considera las motivaciones del individuo en términos de una serie de impulsos, sino más bien en términos de una jerarquía: algunas necesidades "superiores" son activas en cuanto hayan sido satisfechas las "inferiores". McGregor las resume de la manera siguiente:

➤ Necesidades Fisiológicas:

El hombre es un animal menesteroso: en cuanto se satisface una de sus necesidades otra ocupa su lugar. Este proceso es interminable. Transcurre desde la cuna hasta la muerte.

Las necesidades del hombre están organizadas en una serie de niveles: una jerarquía de importancia. En el nivel más bajo, aunque fundamental importancia cuando no se las atiende, están las necesidades fisiológicas. Sólo para el pan vive el hombre, cuando no hay pan. A menos que las circunstancias sean insólitas, sus necesidades de amor, de status, de reconocimiento, no operan si tiene desde algún tiempo el estomago vacío. Pero cuando come regular y convenientemente, el hambre deja de ser una motivación importante.

➤ Necesidades de Protección:

Cuando las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, empiezan a dominar la conducta del hombre las del nivel inmediatamente superior y empiezan a motivarlo. A éstas se las llama necesidades de protección. Se trata de la necesidad de protección contra el peligro, las amenazas, las carencias. Hay quienes las califican erróneamente de necesidades de seguridad. Pero el hombre no exige seguridad a menos que se encuentre en una relación de dependencia en la que teme que se lo despoje arbitrariamente. Lo que necesita es la "oportunidad más justa que resulte posible". Una vez que está seguro de ello se encuentra más dispuesto a correr riesgos. Pero si se siente amenazado o dependiente su necesidad mayor es de garantías, de protección, de defensas.

No hace falta destacar mucho que en cuanto todo empleado está en situación de dependencia, las necesidades de protección pueden cobrar considerable importancia. Actos arbitrarios por parte de la administración, una conducta que provoque incertidumbre con respecto a la permanencia en el empleo, o que refleje favoritismo o discriminación una administración impredecible de la política; todas estas cosas pueden constituir motivadores poderosos de las necesidades de protección en lo concerniente al empleo a todos los niveles, desde el operario hasta el vicepresidente.

➤ Necesidades Sociales:

Cuando están satisfechas las necesidades fisiológicas, del hombre, y este no tiene ya temores respecto a su bienestar físico, sus necesidades sociales se constituyen en motivadores importantes de su conducta: necesidades de pertenecer, de asociación, de ser aceptado por los demás, de dar y recibir amistad y amor.

La administración empresarial sabe hoy de la existencia de estas necesidades, pero suele suponer, muy erróneamente, que constituyen una amenaza para la organización. Muchos estudios han demostrado que un grupo de trabajo con cohesión, muy unido, puede ser, en las condiciones adecuadas, mucho más eficaz para alcanzar las metas de la organización que igual cantidad de individuos independientes.

Sin embargo, la administración empresarial, se esfuerza mucho para controlar y dirigir al hombre de forma que destruya la tendencia grupal de éste, ya que teme la hostilidad de grupo hacia sus objetivos. El hombre tiende a perjudicar los objetivos de las organizaciones cuando se frustran de esa manera sus necesidades sociales – y tal vez también la protección-. Se vuelve negativo, antagónico, no coopera. Pero este comportamiento es una consecuencia, no una causa.

➤ Necesidades del yo:

Por encima de las necesidades sociales- en el sentido de que no se vuelven motivadoras hasta cuando las necesidades inferiores se encuentran razonablemente satisfechas- están las de mayor significación y para el hombre mismo. Se trata de las necesidades del yo, que son de dos clases:

1. aquellas necesidades vinculadas con la autoestima: de confianza en sí mismo, de independencia, de realización, de competencia, de conocimientos.
2. aquellas necesidades vinculadas con la propia reputación: de status, de reconocimiento, de aprecio, de merecido respeto por parte de los congéneres.

A diferencia de las necesidades inferiores, estas rara vez se satisfacen; el hombre busca inacabablemente una mayor satisfacción de estas necesidades una vez que se vuelven importantes para él. Pero no presentan de manera significativa hasta que estén razonablemente satisfechas las necesidades fisiológicas, las de protección y las sociales.

La organización industrial clásica ofrece pocas oportunidades para que las personas de los niveles inferiores de la jerarquía satisfagan estas necesidades del yo. Los métodos convencionales para organizar el trabajo, en especial en las industrias de producción en masa, prestan poca atención a estos aspectos de la motivación humana. Si los usos de la administración empresarial científica se calculasen deliberadamente para estorbar esas necesidades, difícilmente lograrían su propósito mejor de lo que lo hacen ahora.

➤ Necesidades de autorrealización:

Están por fin –y como una especie de coronación de las necesidades del hombre– las que podemos calificar de necesidades de autorrealización. Se trata de la necesidad de desarrollar el potencial propio, de autodesarrollo continuado, de ser creativo en el sentido más amplio de éste término.

Resulta claro que las condiciones de vida moderna brindan pocas oportunidades para la expresión de estas necesidades relativamente débiles. Las insatisfacciones que experimentan la mayoría de las personas con respecto a otras necesidades de nivel inferior desvían sus energías hacia la lucha para satisfacerlas y las de autorrealización permanecen latentes.

McGregor hablaba en términos de pasos o niveles independientes con el propósito de simplificar y de proporcionar una explicación inicial. Maslow sugiere en realidad que estos niveles son interdependientes y que se superponen porque cada nivel superior se presenta antes de que el inferior quede enteramente satisfecho. En nuestra sociedad, la mayoría de las personas suelen quedar parcialmente

satisfechas y parcialmente insatisfechas en cada una de las áreas de necesidades. Pero, la mayor parte de los individuos suele obtener mayor satisfacción de las necesidades inferiores que de las superiores. Maslow ayuda a explicar esta situación representando al ciudadano medio (con el propósito de ilustrar) satisfecho en un 85% en sus necesidades fisiológicas, en un 70% respecto a las de protección, en un 50% a las de pertenencia, en el 40% a las del Yo y en un 10% en cuanto a las de autorrealización (David A. Kolb, Irwin M. Rubin, James M. McIntyre, 1997).

Atkinson elaboró un modelo formal de conducta motivada que pone un énfasis considerable en los determinantes ambientales de la motivación. Los postulados fundamentales del modelo de Atkinson pueden resumirse aproximadamente de la manera siguiente:

1. Todo individuo tiene ciertos motivos básicos o necesidades. Motivos que representan potenciales de conducta, e influyen sobre ésta únicamente cuando se los excita.
2. el hecho de que estos motivos resulten o no excitados depende de la situación o el medio ambiente percibidos por el individuo.
3. las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o excitar diversos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá sobre la conducta hasta que sea excitado por una influencia ambiental apropiada.
4. los cambios del medio ambiente percibido producen cambios en el patrón de motivación excitado.
5. cada una de las clases de motivación está dirigida a satisfacer una clase diferente de necesidad. El patrón de motivación excitado determina la conducta, y un cambio en el patrón de motivación excitado producirá un cambio de conducta.

Se han identificado y estudiado varios motivos. Entre los más significativos están: la necesidad de logro (n-Logro), definida como la necesidad de éxito en relación con una norma de excelencia internalizada; la necesidad de afiliación (n-Filiación), definida como la necesidad de las relaciones interpersonales y amistades estrechas con otras personas; y la necesidad de poder (n-Poder), definida como la necesidad de controlar a otros o de influir sobre ellos y de controlar los medios para influir sobre otros. Se han elaborado y convalidado métodos sistemáticos para medir la fuerza de

estos motivos por medio de análisis de contenido de relatos de apercepción temática.

Resulta útil pensar que cada una de las clases de motivación tiene vinculada una clase "característica" de conducta. Los individuos motivados por el logro fijan metas elevadas pero realistas, es probable que planifiquen por anticipado, disfrutan asumiendo responsabilidad personal y gustan de un feedback rápido y concreto respecto de los resultados de sus actos. Los motivados por la afiliación buscan relaciones cálidas y amistad. No les importa progresar, sino que disfrutan aquellos empleos donde pueden estar con gente y ayudarla. Los motivados por el poder tienden a procurarse cargos de poder o influencia: son políticos, ejecutivos, oficiales de las fuerzas armadas y profesores.

En el modelo de Atkinson se describen dos determinantes situacionales o ambientales: expectativa y valor de incentivo. La expectativa se refiere a la probabilidad o posibilidad subjetiva de satisfacción de necesidades (o de frustración). El valor del incentivo es la cantidad de satisfacción o de frustración que la persona adjudica al resultado de una secuencia de conducta. Estas variables son más bien particularistas y moleculares; en cualquier situación de la vida real podrían generarse muchos cientos de expectativas y valores de incentivo. La estimación de expectativas y valores de incentivo ha resultado factible en los estudios controlados de laboratorio que llevaron a cabo Atkinson y sus colaboradores, pero esa estimación es en extremo difícil, si no imposible, en situaciones sociales complejas.

El concepto de clima organizacional lleva la necesidad de un marco más amplio, más molar, para describir la influencia ambiental sobre la motivación.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos. El término clima organizacional se refiere en este estudio específicamente a las propiedades motivadoras del ambiente organizacional; es decir, a aquellos aspectos del clima que conducen a la excitación de diferentes clases de motivación. El clima organizacional es, en los términos que emplea Atkinson, el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.

Capítulo II: Marco Metodológico

Objetivos

2.1 Objetivo General

Conocer e indagar sobre la relación entre el liderazgo y el clima organizacional y su influencia en la eficacia y productividad en el personal de dos hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Mar del Plata.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el estilo predominante de liderazgo en dos hoteles de 4 estrellas de Mar del Plata.
- Evaluar el clima laboral existente en las organizaciones entre los gerentes y/o encargados y el personal a su cargo.
- Indagar sobre la percepción que tiene el personal sobre el efecto que produce el liderazgo en su eficacia y productividad.

2.3 Diseño de estudio

Se trata de una investigación con un diseño cualitativo.

2.4 Tipo de estudio

El tipo de estudio es un tipo de estudio de caso exploratorio y descriptivo. De corte transversal.

El motivo de estudio surge a partir del incremento en el interés por parte de las empresas y organizaciones actuales en el área de RRHH, la cual se ocupa cada vez más en favorecer el clima organizacional para obtener un buen rendimiento de su personal y su satisfacción, a través de un buen manejo del liderazgo o de su gerencia.

2.5 Descripción de la muestra de estudio

Para los fines de esta investigación la población estuvo constituida por 20 personas de dos hoteles cuatro estrellas de la ciudad de mar del plata.

La muestra se divide en 10 personas por cada hotel, de la cual 9 son empleados o parte del personal del mismo y 1 es gerente o jefe de RRHH.

2.6 Instrumentos

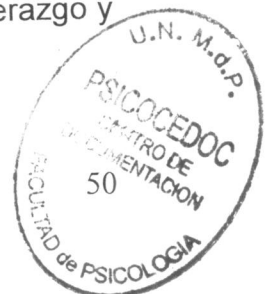
2.6.1 Observación participante

Para obtener información acerca del manejo que realiza el área de RRHH sobre su personal a cargo.

2.6.2 Entrevistas individuales en profundidad

A gerentes y/o jefe de RRHH y a personal a su cargo para obtener información sobre el nivel de satisfacción obtenido y sobre su percepción de cómo influye el liderazgo y el clima organizacional en su productividad.

Autoadministradas.



2.6.3 Encuesta de clima organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

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

Propósito: Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar 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.

Autoadministradas para el personal.

2.6.4 Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID).

Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID). Forma A, fue desarrollado por Castro Solano, Nader y Casullo (Castro Solano, 2007) y consiste en una operacionalización de la teoría de liderazgo de Bass (1985). Deriva de la prueba Multifactor Leadership Questionnaire en su versión en español (Morales y Molero, citados en Castro Solano, 2007). Es autoadministrable, constituido por un total de 34 ítems. En la Forma A, el participante responde cuál es su estilo de liderazgo de acuerdo a su propia percepción, indicando su nivel de acuerdo con cada ítem en una escala de respuesta de cinco puntos. Los estilos de liderazgo que se identifican son el transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada), transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y el laissez-faire (Castro Solano, 2007).

Autoadministrado para los gerentes.

2.7 Procedimiento para la recolección de los datos

El procedimiento para la recolección de los datos tuvo lugar a través de la realización de entrevistas, cuestionarios y encuestas autoadministradas.

Fueron autoadministradas debido al tiempo requerido para la administración de los mismos.

El procedimiento para la tabulación de los datos se realizó a través de Excel.

Capítulo III: Tabulación de los resultados

3.1 Análisis de los datos

Algunos de los resultados obtenidos en este estudio se muestran en gráficos de barra y de torta. En estos se dan a conocer las categorías de cada una de las preguntas, la frecuencia absoluta y porcentual de las respuestas obtenidas.

Tabulación general de datos obtenidos en hotel 1

Tabulación de la Escala de Clima Organizacional (EDCO)

ítems	5	4	3	2	1
1	3	4	2		
2	8	1			
3	7	2			
4	4	4	1		
5	4	5			
6	3	6			
7	9				
8	2	7			
9		6	2	1	
10	3	6			
11	9				
12	5	4			
13	3	5	1		
14	3	1	5		
15	7	2			
16	9				
17	3	4	2		
18	9				
19	9				
20	5	4			
21	5	4			
22	8	1			
23	4	3	2		
24	4	4		1	
25	9				
26	9				
27	9				
28				3	6
29	3	3	1	1	1

30	6	3			
31	4	4			1
32	4	1	3	1	
33	3	5	1		
34	4	4		1	
35	6	2	1		
36		8	1		
37		8	1		
38		6	3		
39		4	4	1	
40		2	7		
	30	50	22	4	2

Tabulación Entrevistas a Empleados:

Pregunta 1: ¿Cuáles considera que son las características esenciales que debe tener un líder?

Características del líder	Cantidad
Buena comunicación	9
Saber escuchar	7
Buena predisposición	3
Motivación	9
Empatía	5
Flexibilidad	4
Otras	1

Pregunta 2: Definir tipo de liderazgo de su superior

Tipo de liderazgo del superior	Cantidad
Autoritario	
Participativo Liberal	8
Carismático	1
Otros	

Pregunta 3: ¿Las decisiones tomadas por el líder influyen en su trabajo y productividad?

Influye	Cantidad
Si	8
No	
A veces	1

Pregunta 4: Características que inciden en la satisfacción laboral

Características	Cantidad
Tipo de liderazgo	5
Buen clima laboral	8
Respeto mutuo	7
Reconocimiento	7
Autorrealización	2
Satisfacción de nec. básicas	1
Otras	

Pregunta 5: Condiciones que influyen en la productividad laboral

Condiciones	Cantidad
Buen clima laboral	5
Respeto mutuo	2
Reconocimiento	1
Herramientas de trabajo	
Condiciones físicas	1

Pregunta 6: ¿Considera que el tipo de liderazgo y el clima organizacional influyen en su satisfacción y rendimiento laboral?

Influye	Cantidad
Si	8
No	
A veces	1

Tabulación entrevista a Gerente:

Pregunta 1: ¿Qué es para usted Liderazgo? Nombrar características básicas:

- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Poder de resolución
- ✓ Implementar normas claras
- ✓ Metas que puedan llevarse adelante

Pregunta 2: ¿Cuáles considera que son las cualidades esenciales que no le deben faltar a un líder eficaz?

- ✓ Calidad de ser humano
- ✓ Inculcar con el ejemplo

- ✓ Contención (cuando una situación particular lo requiera)
- ✓ Honestidad
- ✓ Poder de resolución

Pregunta 3: ¿Cuáles considera que son las cualidades esenciales que no le deben faltar a los miembros de un hotel 4 estrellas para lograr un buen clima laboral?

- ✓ Respeto mutuo
- ✓ Buena comunicación
- ✓ Sentimiento de pertenencia
- ✓ Motivación
- ✓ Confianza mutua
- ✓ Compromiso
- ✓ Otras: cumplir con el convenio colectivo de trabajo
- ✓ Generar incentivos y gratificaciones

Pregunta 4: ¿considera que las cualidades esenciales anteriormente mencionadas en el punto 3, influirían en la productividad de los empleados del hotel?

- ✓ De no llevarlas a cabo, seguramente, sobretodo con el personal de mayor antigüedad en la empresa.

Pregunta 5: ¿Cuáles son las características que debe tener un empleado eficaz?

- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Capacidad de Resolución
- ✓ Modales y trato
- ✓ Discreción
- ✓ Sentido de Pertenencia

Pregunta 6: ¿considera que existe una relación entre el estilo de liderazgo asumido y el clima organizacional? ¿Por qué?

Si, porque ambas van juntas.

Tabulación Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID)

En la tabulación de los datos obtenidos a través del cuestionario de estilos de liderazgo tomados al gerente del hotel 1, el estilo de liderazgo que se obtuvo fue: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Tabulación general de los datos obtenidos en el hotel 2

Tabulación de la Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Ítems	5	4	3	2	1
1		4	2	3	
2	4	4	1		
3	4	2	3		
4	3	5	1		
5		4	5		
6	2	4	1	1	1
7		4	4		1
8		4	3		2
9	1	5	3		
10		6	1	1	1
11	4	4	1		
12	3	4	1	1	
13		3	5	1	
14	1	1	5	1	1
15	1	5	3		
16	1	4	3		1
17	3	2	3	1	
18	4	4	1		
19	1	3	3	1	1
20	2	3	2	1	1
21	4	3	1	1	
22	4	4		1	
23	3	4	1	1	
24	2	3	4		
25	7		2		
26	3	5		1	
27	5	3		1	
28			4		5
29	3	4	1	1	
30	4	3	1	1	
31	3	3	3		
32	3	5	1		

33		4	3	1	1
34		4	1	3	1
35	3	4	1	1	
36	4	3	1	1	
37	1	1	6	1	
38	1	5	2	1	
39	6		1	1	1
40	1	4	2	1	1
	29	40	23	12	4

Tabulación Entrevistas a Empleados:

Pregunta 1: ¿Cuáles considera que son las características esenciales que debe tener un líder?

Características del líder	Cantidad
Buena comunicación	7
Saber escuchar	6
Buena predisposición	6
Motivación	6
Empatía	4
Flexibilidad	2
Otras	

Pregunta 2: Definir tipo de liderazgo de su superior

Tipo de liderazgo del superior	Cantidad
Autoritario	
Participativo Liberal	9
Carismático	
Otros	

Pregunta 3: ¿Las decisiones tomadas por el líder influyen en su trabajo y productividad?

Influye	Cantidad
Si	9
No	
A veces	

Pregunta 2: ¿Cuáles considera que son las cualidades esenciales que no le deben faltar a un líder eficaz?

- ✓ Análisis de situación y resultados
- ✓ Flexibilidad/ Apertura a nuevas formas de hacer las cosas.
- ✓ Adecuación a las necesidades de cada empleado

Pregunta 3: ¿Cuáles considera que son las cualidades esenciales que no les deben faltar a los miembros de un Hotel 4 estrellas para lograr un buen clima laboral?

Marcar indicadas.

- ✓ Respeto Mutuo
- ✓ Buena comunicación
- ✓ Motivación
- ✓ Compromiso
- ✓ Reconocimiento

Pregunta 4: Considera que las cualidades esenciales anteriormente mencionadas en el punto 3, ¿influirían en la productividad de los empleados del hotel?

- ✓ Si, ya que ayudan a dar un plus en la labor diaria, haciendo que la tarea sea más amena y se pueda progresar.

Pregunta 5: ¿Cuáles son las características que debe tener un empleado eficaz? Nombrar las más importantes.

- ✓ Compromiso y responsabilidad
- ✓ Buena predisposición
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Honestidad

Pregunta 6: ¿Considera que existe una relación entre el estilo de liderazgo asumido y el clima organizacional? ¿Por qué?

- ✓ Si, Creo que la forma en que uno trabaja con sus empleados afecta directamente el clima ya que este estilo reflejará el grado de satisfacción con el líder y a su vez con el Hotel.

Tabulación Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID)

En la tabulación de los datos obtenidos a través del cuestionario de estilos de liderazgo tomados al gerente del hotel 2, el estilo de liderazgo que se obtuvo fue:
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Capitulo IV: Análisis y/o discusión de los resultados

Los resultados obtenidos en los hoteles participantes de esta investigación, serán divididos en dos partes, desarrollando en principio un análisis individual, para luego alcanzar el comparativo en las conclusiones finales.

Resultados obtenidos en el Hotel 1

En cuanto al EDCO, el resultado obtenido fue de 108, el nivel de clima en esta organización es promedio.

De acuerdo a lo que nos indica en el cuestionario, el clima podría puntuar en tres intervalos: alto, promedio y bajo.

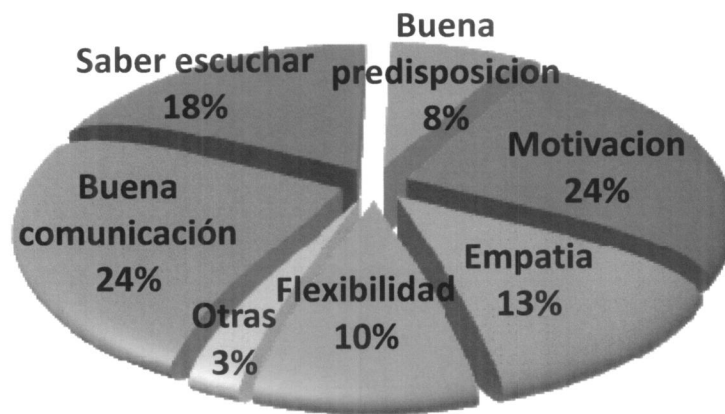
- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200

En relación a las entrevistas a empleados:

Pregunta 1:

En respuesta a cuáles son las características o cualidades esenciales que debe tener un líder para generar un trabajador eficiente, en primer lugar los entrevistados consideran que la buena comunicación, la motivación y en tercer lugar el saber escuchar son las fundamentales que todo buen líder debe poseer.

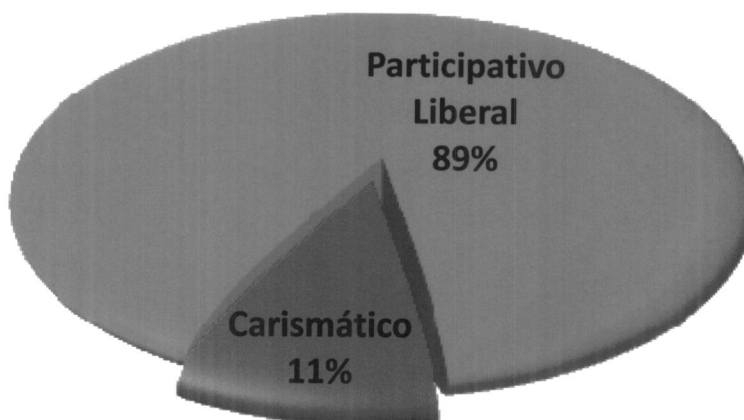
Características del Líder



Pregunta 2:

En cuanto a las respuestas acerca de poder definir el tipo del liderazgo que utiliza su superior, las respuestas obtenidas fueron en su mayoría estilo participativo, a continuación el detalle:

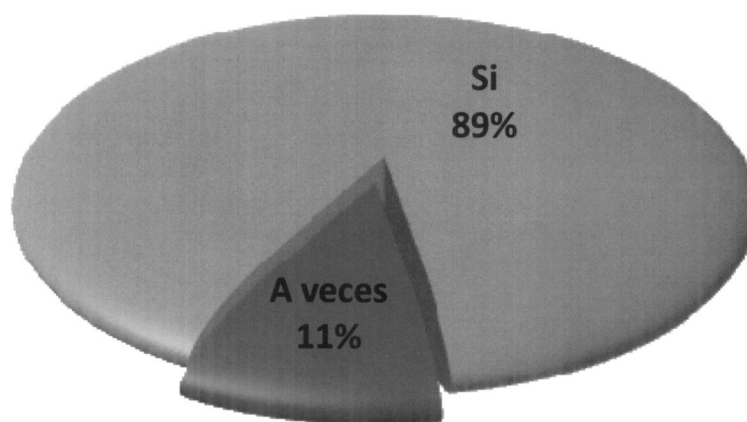
Tipo de Liderazgo



Pregunta 3:

En relación a la pregunta a si considera que las decisiones tomadas por el líder influyen en su trabajo o productividad, la mayoría de las respuestas fueron afirmativas:

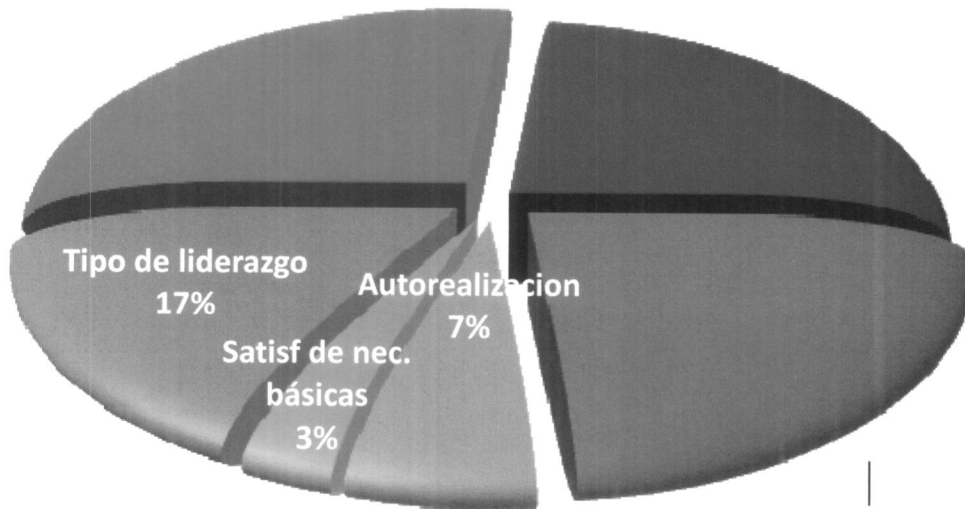
Influencias en la toma de decisiones del líder



Pregunta 4:

Al indagar acerca de las características que inciden para sentirse satisfecho en el trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados:

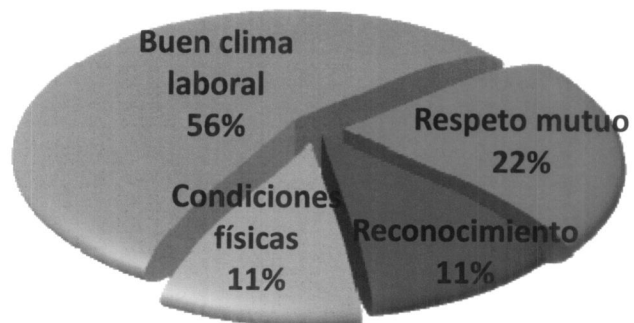
Características que inciden en la satisfacción laboral



Pregunta 5:

En respuesta a cuales serían las condiciones que influyen en su productividad laboral, obtuvimos mayoría de respuestas en relación a las siguientes características:

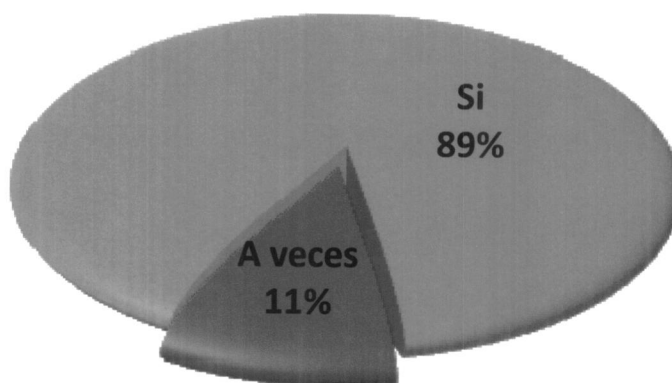
Condiciones que influyen en la productividad



Pregunta 6:

Respondiendo a ¿si considera que el tipo de liderazgo y el clima organizacional influyen en la satisfacción y rendimiento laboral? Se obtuvo un resultado significativo para la investigación actual, ya que hubo una mayoría de respuestas afirmativas.

Influencia del liderazgo y clima en el rendimiento y satisfaccion laboral



Análisis de los resultados obtenidos en los gráficos del hotel 1

De acuerdo a lo obtenido podemos inferir que las principales características que un líder debe tener son la buena comunicación y la motivación para con su grupo, seguido por una buena escucha activa. Quedando en segundo plano, la empatía, la flexibilidad y la buena predisposición.

En cuanto al tipo de liderazgo, si bien hubo una amplia brecha para el participativo liberal, se presentó un pequeño porcentaje de estilo carismático.

El liderazgo autoritario no aparece como una opción en este hotel.

Al indagar sobre las influencias de las decisiones tomadas por el líder, se halla mayoría de porcentaje afirmativo y en menor escala la opción "a veces", sin encontrar un desarrollo de motivos para tal elección.

En relación a las características que inciden en la satisfacción laboral, es el buen clima laboral la opción más elegida, teniendo igual protagonismo el respeto mutuo y el reconocimiento, que puede obtener el empleado del empleador, siendo un dato

interesante que el porcentaje del tipo de liderazgo es menor a los nombrados anteriormente.

Con respecto a las condiciones que influyen en la productividad, se deben tener en cuenta el alto porcentaje obtenido para la opción buen clima laboral, y en menor medida se obtuvieron respuestas tales como respeto mutuo, reconocimiento, herramientas necesarias para llevar a cabo la tarea y apropiadas condiciones físicas de trabajo.

Por último, la influencia del liderazgo y el clima laboral en el rendimiento y satisfacción de los empleados, se obtuvo un resultado afirmativo considerable, lo cuál respaldará las conclusiones a desarrollar en el Capítulo 6.

Teniendo en cuenta todo lo relatado hasta aquí, podemos deducir que para los empleados de ésta organización, es fundamental la buena comunicación y la motivación por parte de un líder, que lleve a cabo sus políticas, teniendo un estilo participativo liberal, y aquellas decisiones que éste tome, sean determinantes e influyan siempre en la labor diaria de los mismos.

Toda la productividad de éstos, dependerá del buen clima laboral y de ésta también la satisfacción que encuentren en dicha organización.

Tabulación Percentilar Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID)

Percentil	99												
	95												
	90												
	75												
	50												
	25												
	10												
	5												
	P. Bruto	4,25	5,00	4,71	5,00	5,00	2,83						
		Carisma	Inspiración	Estimulación Intelectual	Consideración Individualizad	Recompensa Contingente	Dirección por excepción						
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL					LIDERAZGO TRANSACCIONAL							
							2,00	4,74	2,54				
							LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL TOTAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL TOTAL				

Tipo de Liderazgo predominante en el Hotel 1: Liderazgo Transformacional



Resultados obtenidos en hotel 2:

En cuanto al EDCO, el resultado obtenido fue de 108, el nivel de clima en esta organización es promedio.

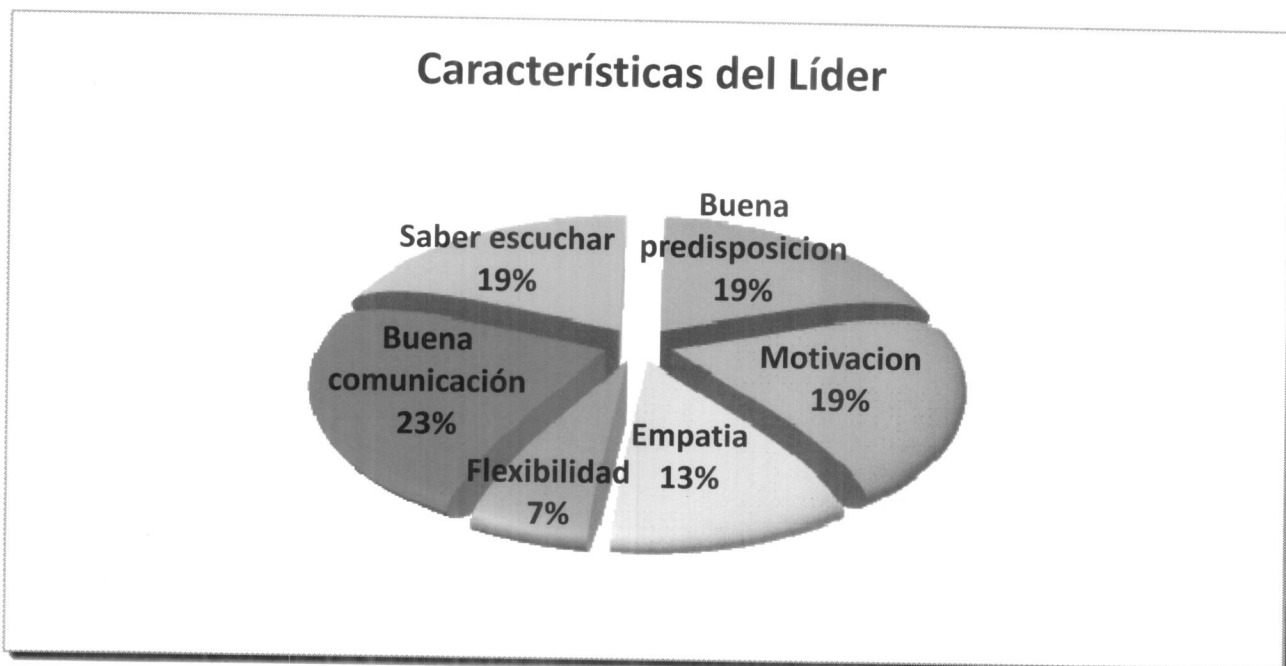
De acuerdo a lo que nos indica en el cuestionario, el clima podría puntuar en tres intervalos: alto, promedio y bajo.

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200

En relación a las entrevistas a empleados:

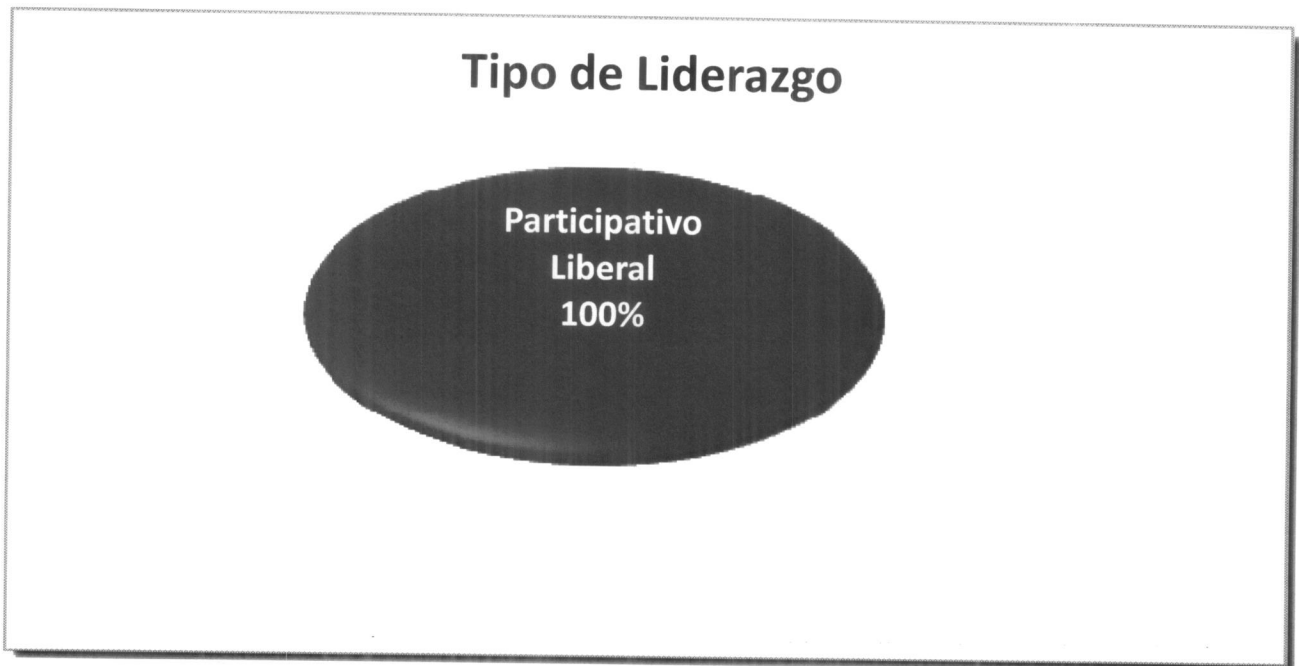
Pregunta 1:

En respuesta a cuáles son las características o cualidades esenciales que debe tener un líder para generar un trabajador eficiente, en primer lugar los entrevistados consideran que la buena comunicación en primer lugar y la motivación, la buena predisposición y saber escuchar en segundo lugar con igual porcentaje.



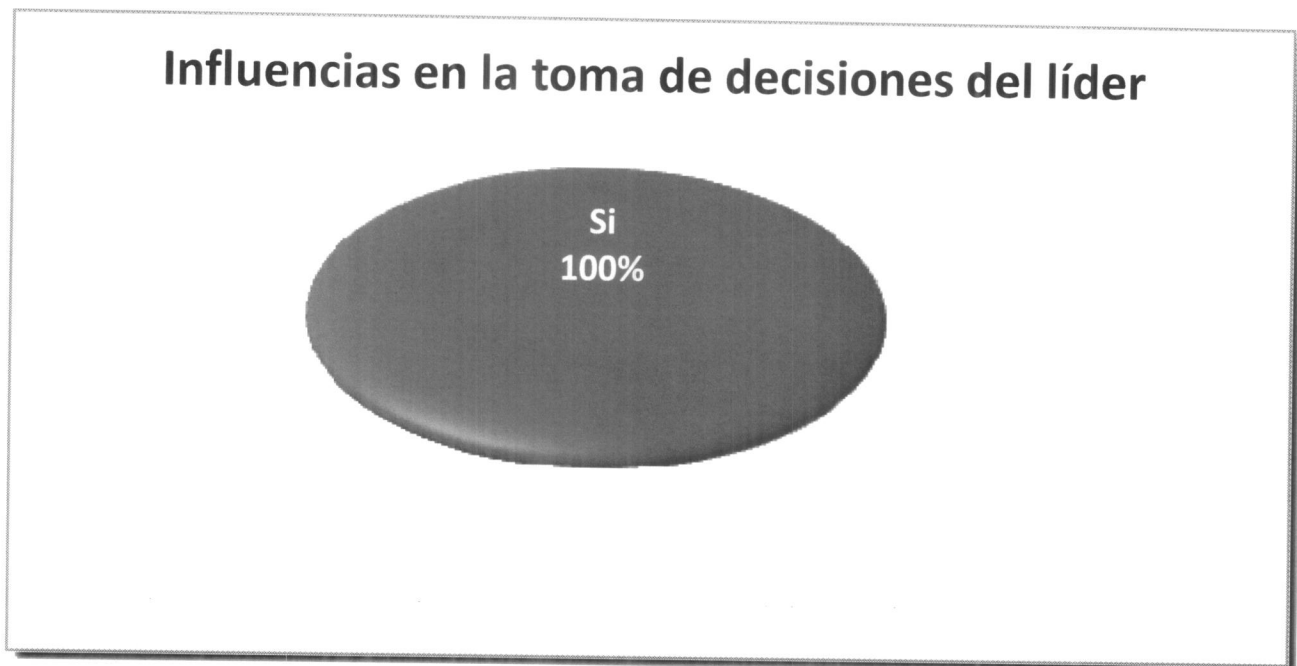
Pregunta 2:

En cuanto a las respuestas acerca de poder definir el tipo del liderazgo que utiliza su superior, las respuestas obtenidas fueron en su mayoría estilo participativo, a continuación el detalle:



Pregunta 3:

En relación a la pregunta a si considera que las decisiones tomadas por el líder influyen en su trabajo o productividad, la mayoría de las respuestas fueron afirmativas:



Pregunta 4:

Al indagar acerca de las características que inciden para sentirse satisfecho en el trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados: mayor porcentaje el buen clima laboral.

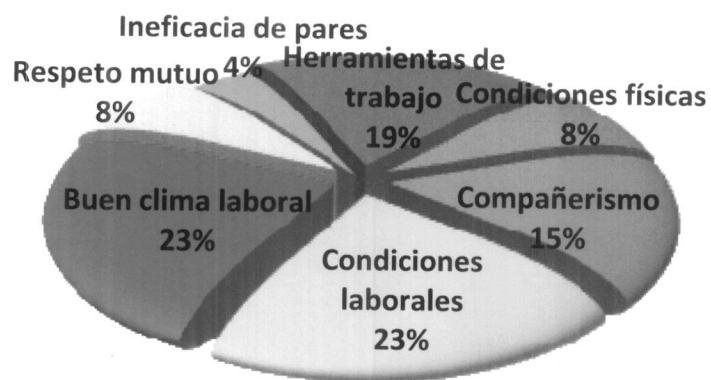
Características que inciden en la satisfaccion laboral



Pregunta 5:

En respuesta a cuales serían las condiciones que influyen en su productividad laboral, obtuvimos mayoría de respuestas en relación a las siguientes características:

Condiciones que influyen en la productividad



Pregunta 6:

Respondiendo a si se considera que el tipo de liderazgo y el clima organizacional influyen en la satisfacción y rendimiento laboral, se obtuvo un resultado significativo para la investigación actual, ya que hubo una mayoría de respuestas afirmativas:

Influencia del liderazgo y clima en el rendimiento y satisfacción laboral



Análisis de los resultados obtenidos en los gráficos del hotel 2

En relación a las características que el líder debe poseer, encontramos con mayoría de porcentaje, la buena comunicación, y en segundo plano con igual importancia saber escuchar, buena predisposición y motivación.

En cuanto al tipo de liderazgo que utiliza el superior en este hotel, se obtuvo por unanimidad la opción participativo liberal, descartando por completo cualquier otro tipo de liderazgo.

Las características que inciden en la satisfacción laboral, se obtuvo mayoría de porcentaje en la condición buen clima laboral, como segunda opción obtuvieron iguales resultados el respeto mutuo y el reconocimiento, siendo considerablemente menor el resultado obtenido en tipo de liderazgo.

Las condiciones que influyen en la productividad, se puede observar un alto porcentaje en el buen clima laboral y condiciones laborales, seguido por poseer las

herramientas de trabajo necesarias para el buen desempeño. En menor medida, el compañerismo y el respeto mutuo.

Por último, todos coincidieron en que tanto el liderazgo y el clima laboral, influyen directamente en el rendimiento y la satisfacción del empleado.

Con todo esto, podemos concluir que para los empleados de este hotel, es fundamental la buena comunicación, respondiendo siempre el líder a un estilo participativo, reconociendo al personal a cargo todos los logros obtenidos y el alcance de los objetivos y respetando las condiciones laborales pactadas, contando con todas las herramientas de trabajo necesarias para llevar a cabo la tarea, todo esto en un clima de respeto mutuo y compañerismo.

La satisfacción laboral, estaría definida básicamente por el buen clima, como así también la productividad.

Tabulación Percentilar Cuestionario estilos de Liderazgo (CELID)

Percentil	99												
	95												
	90												
	75												
	50												
	25												
	10												
	5												
	P. Bruto		4,25	4,33	4,14	4,66	4,40	3,00		1,50	4,34	3,70	
		Carisma	Inspiración	Estimulación Intelectual	Consideración Individualizada	Recompensa Contingente	Dirección por excepción		LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL TOTAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL TOTAL		
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL						LIDERAZGO TRANSACCIONAL						

Tipo de Liderazgo predominante en el Hotel 2: Liderazgo Transformacional

Capítulo IV: Conclusiones

Con los resultados obtenidos en el trabajo de campo de esta investigación podemos concluir que el tipo de liderazgo predominante en los dos hoteles 4 estrellas de la ciudad de Mar del Plata es un estilo de liderazgo transformacional.

En este estilo de liderazgo transformacional el líder es el que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los colaboradores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y lograr superar las metas propuestas. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.

Sus dimensiones son el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. En relación a estas dimensiones que forman parte del estilo transformacional, hemos obtenido en los dos hoteles mayor puntaje en consideración individualizada que es proveer especial atención, cuidados y consejos; hacer sentir a los seguidores que se los trata de forma personalizada.

Coincide este estilo de liderazgo con las características explicitadas en relación al liderazgo y las cualidades del líder en las entrevistas de los gerentes de ambos hoteles, siendo algunas de las nombradas el carisma, el trabajo en equipo, inculcar con el ejemplo, tener flexibilidad, poder de resolución, brindar contención y adecuación a las necesidades de cada empleado.

Con respecto al resultado obtenido en las entrevistas realizadas al personal de los dos hoteles, en relación a que estilo de liderazgo cree que posee su superior, coincidieron en su respuesta siendo el elegido un estilo de liderazgo participativo liberal. Este estilo de liderazgo tiene las características de ser democrático, liberal y consiste en involucrar a los trabajadores para la toma de decisiones.

El estilo de liderazgo elegido coincide con la respuesta dada acerca de las características más importantes que debe poseer un líder: buena comunicación, saber escuchar y motivación; otra coincidencia es la influencia de las decisiones tomadas por el líder y su influencia en el personal.

Concluimos que el clima laboral existente en ambas organizaciones hoteleras fue promedio, obteniendo detalles particulares en las entrevistas en donde pudimos develar que el personal de las organizaciones le otorga gran importancia a poseer un buen clima laboral en la organización, siendo la característica más nombrada y con más porcentaje.

En rasgos generales el personal de los dos hoteles sostiene que el clima organizacional y el liderazgo influyen en forma proporcionalmente directa en su trabajo, sin embargo, analizando más detalladamente las respuestas obtenidas en cada caso personal podemos concluir que se le otorga más importancia al clima organizacional que al liderazgo, relacionando el clima laboral con la satisfacción obtenida en el trabajo y en menor medida al rendimiento, y el liderazgo en relación al rendimiento obtenido en la organización, quedando en segundo lugar la satisfacción. Es decir, el liderazgo no fue considerado de gran importancia, en relación a otras características nombradas, ya que obtuvo menor porcentaje que el buen clima organizacional, el respeto mutuo y el reconocimiento que son características que poseen más importancia para los entrevistados.

Para finalizar podemos suponer que el estilo de liderazgo no obtuvo mucho porcentaje ni importancia en las respuestas obtenidas del personal por que estas dos organizaciones poseen un líder con estilo transformacional, el cual hace sentir a los empleados más cómodos en su rol; podemos pensar por esto que si el estilo de liderazgo hubiese sido otro, el liderazgo podría haber influido más en la productividad y satisfacción laboral de los empleados.

Bibliografía

- Alfaro Bazan, Iris P. y Rivarola Ganoza, Iván J. Maestría en administración en negocios. Título: "Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas". Universidad Católica del Perú. Noviembre, 2005.

Disponible en:

http://www.micop.org/apadilla/upeu/liderazgo/Influencia_del_Liderazgo.pdf

- Alves, José. Revista de Psicología del Deporte 2000. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133 ISSN: 1132-239 Liderazgo y Clima organizacional. Universidad Autónoma de Barcelona, 2000.

Disponible en: <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2p123.pdf>

- Castro solano, Alejandro; Lupano Perugini, María L.; Benatuil, Denise; Nader, Martín. Teoría y evaluación del liderazgo. Editorial paidós. Buenos Aires, 2011.
- García García, Inmaculada. Tesis doctoral: La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Universidad de Granada, 2006.

Disponible en: <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>

- García Angélica y Neuman Eduardo. Trabajo de grado Lic. en administración mención industrial. Título: análisis de la motivación como característica integral del clima organizacional en el hotel "Luciano Junior", Maturín, Periodo 2005-2006. Universidad de Oriente. Febrero 2006.

Disponible en: http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/102/1/TESIS-658.3145_G248_01.pdf

- Herrera Succar, María J. y Angulo Blanquicett, Giovanna E. Maestría en administración de empresas: Estilos de liderazgo asumido por gerentes de hoteles 5 y 4 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias. Universidad del Norte, Barranquilla, 2006.

Disponible en:

<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/10584/152/1/45688466.pdf>

- Kolb David, A., Rubin, Irwin M., Mc Intyre James M. Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos. Editorial Prentice / Hall internacional. Madrid, 1977.
- Nader, Martin y Castro Solano, Alejandro. Anuario de Psicología, vol. 40, núm. 2, septiembre, 2009, pp. 237-254. Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. Redalyc Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Universidad de Barcelona. España, 2009.

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/970/97017660007.pdf>

- Peralta Alejandro C. y Besio Constanza V. Revista Universum nro. 22 vol. 2:40-56. Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. Universidad de Tarapacá, 2007.

Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext

- Perugini Lupano María L. y Castro Solano Alejandro. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.

Disponible en:

<http://palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico08.pdf>

- Salgado, Jesús F., Remeseiro Carlos y Iglesias Mar. Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. Universidad de Santiago de Compostela, Universidad de Oviedo *Psicothema*, 1996. Vol. 8, nº 2, pp. 329-335.

Disponible en: <http://psicothema.com/resumen.asp?id=31>

- Torrecilla, Oscar Donato. Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral.

Disponible en:

<http://www.aulavirtualcg.com/plataforma/documentos/adse/archivos/Climaorganizacional.pdf>



Anexos

❖ Entrevistas individuales en profundidad

ENTREVISTA A GERENTES

1. ¿Qué es para Ud. liderazgo? Nombrar características básicas.
2. ¿Cuáles considera que son las cualidades esenciales que no le deben faltar a un líder eficaz?
3. ¿Cuáles considera que son las cualidades esenciales que no le deben faltar a los miembros de un Hotel 4 estrellas para lograr un buen clima laboral?
Marcar indicadas.
 - Respeto mutuo
 - Buena comunicación
 - Sentimientos de pertenencia
 - Motivación
 - Confianza mutua
 - Compromiso
 - Otras:
4. Considera que las cualidades esenciales anteriormente mencionadas en el punto 3, ¿influirían en la productividad de los empleados del hotel?
5. ¿Cuáles son las características que debe tener un empleado eficaz?
Nombrar las más importantes.
6. ¿Considera que existe una relación entre el estilo de liderazgo asumido y el clima organizacional? ¿Por qué?

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

ENTREVISTA A EMPLEADOS

1. ¿Cuáles considera que son las características o cualidades esenciales que debe tener un líder para generar un trabajador eficiente? Marcar opción/es indicada/s.

- Buena comunicación
- Saber escuchar
- Buena predisposición
- Motivación
- Empatía
- Flexibilidad
- Otra: especificar....

2. ¿Si tuviera que definir el tipo de liderazgo que utiliza su superior como lo haría? Marcar el indicado.

- Autoritario
- Participativo o liberal
- Carismático
- Otro: especificar...

3. ¿Considera que las decisiones tomadas por el líder y el modo en que las informa o como los trata influye en su trabajo y productividad laboral?

4. ¿Cuáles considera que son las características que inciden para sentirse satisfecho en el trabajo? Marcar la/s que considere apropiada/s.

- Tipo de liderazgo asumido por el superior
- Buen clima laboral
- Respeto mutuo

- Reconocimiento
- Autorrealización
- Satisfacción de necesidades básicas
- Otras: especificar....

5. ¿Qué condiciones considera pueden influir en su productividad laboral?
Nombrar.

6. ¿Considera que el estilo de liderazgo asumido por su superior y el clima organizacional pueden influir en su satisfacción y rendimiento laboral? ¿Por qué?

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

❖ Encuesta de clima organizacional (EDCO)

A continuación usted encontrará una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Lea las instrucciones y sígalas estrictamente.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo.

Calificación de la Prueba

Plantilla de calificación

EDCO

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones :

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo :

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo :

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo :

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes :

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. **Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. **El jefe es mal educado:** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. **Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. **Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias:** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. **El jefe desconfía del grupo de trabajo:** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la Empresa :

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo :

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa :

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras :

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería mas feliz en otra Empresa :

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. **Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo :**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. **El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado :**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. **El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo :**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. **Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo :**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. **La iluminación del área de trabajo es deficiente :**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño :

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral :

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal :

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales :

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo :

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la Empresa : 

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas : 

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas : 

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa : 

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles : 

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno :

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales :

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente :

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras :

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras :

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

➤Edad: _____	➤Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
➤Dependencia donde trabaja _____	➤Código _____
➤Cargo que desempeña _____	➤ Antigüedad _____
➤Nombre del jefe inmediato _____	

EDCO

❖ Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID)



**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO
(CELID-A)**

**Protocolo de administración
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)**

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha:

Instrucciones. A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evito involucrarme en su trabajo.					
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.					
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					



PAIDOS © 2007, Editorial Paidós.

	1	2	3	4	5
17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19. Les doy charlas para motivarlos.					
20. Evito tomar decisiones.					
21. Cuento con su respeto.					
22. Potencio su motivación de éxito.					
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33. Tienen plena confianza en mí.					
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					