

aad 4315

TESIS
PSY 91
DS

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE PSICOLOGIA



"Relación entre la Percepción del Estilo de Liderazgo y la
Percepción del Clima Organizacional en Supervisores."

Tesis de grado presentada por:

Br. Di Sarli Patricia.

Br. Ruiz Seijas Hilda.

A la Escuela de Psicología
Como un requisito parcial para la obtención del
Título de Licenciadas en Psicología

Profesor Guía
Miguel Angel Gómez Alvarez.

Caracas, Septiembre de 1991

AGRADECIMIENTOS

A Miguel Angel Gómez , por su apreciable colaboración, apoyo, consejo y confianza depositada en nosotras que permitieron la culminación de esta investigación. A ti nuestros respetos.

A la Organización en la que se llevo a cabo el estudio de campo y a su Personal Gerencial, porque sin su ayuda y cooperación imposible haber llevado a término esta investigación.

A Gustavo Peña y Gustavo Romero, por sus valiosas asesorías en el área metológica, procesamiento y análisis de datos.

A Graciela Armas, por tu amistad y contribución incondicional como traductora de idiomas.

A Guillermo Alvarez, Piotr Szabunia, Wilma Charroski, Enrique Bayot y Carlos Otaño, por sus preciadas asesorías, colaboración y aporte de sus conocimientos que hicieron posible la realización de este estudio.

A Willy González, Alexander Alvarado, Héctor L. Carbonell y Miguel Torrealba, por su consejos y recomendaciones en la transcripción de datos por micros.

A Todas aquellas personas que nos brindaron su experiencia, colaboración y su tiempo que contribuyeron a la culminación de este trabajo de investigación.

DEDICATORIAS

*Caminante son tus huellas
el camino y nada más,
Caminante no hay camino,
se hace camino al andar...*

El camino ha sido duro, lleno de esfuerzos, trabajo, despedidas, derrotas y victorias que han dejado su huella en mí y me han hecho crecer como persona y como profesional por eso dedico mi esfuerzo y doy gracias...

A mis padres por estar siempre a mi lado brindándome su apoyo, su confianza, su Amor.

A ti abuela por tu valentía y lucha por la vida que te hacen una gran mujer.

A ustedes Hermanos: Miguel, Alberto, Juancho, Cono, Ray, Romina por todas las cosas que hemos compartido y la presencia constante junto a mí a pesar de la distancia.

A ti Marina, por todo lo que has significado para mí a lo largo de mi andar.

A ti S. por haberme brindado tu compañía, comprensión y Amor.

A ti Hilda, porque creo que juntas hemos crecido. Gracias por ser y estar...

A ti Miguel Angel, por todo tu apoyo y cariño.

A ustedes mis amigos y amigas queridos:
A., C., P., L., B., M., T., D., L., S., S., y C.

Patricia Di Sarli.

A Dios: a quien tanto rogué y pedí.

A mi Padre: Numa, por tu confianza, apoyo, impulso y presencia constante, tanto económica como sentimentalmente, a lo largo de todos mis años de estudio lo que permitió que hoy se hiciera realidad tu sueño anhelado.

A mi Madre: Elsa, por tu amor y por haber depositado en mí tus maravillosas cualidades de vitalidad, fortaleza, afán y deseos de superación, que me permiten avanzar por la vida.

A mis Hermanos: Luis y Jorge, para que mi triunfo sea motivo de inspiración e estímulo en pro del logro de sus metas.

A Oscar: por haber llegado justo en el momento en que ya no tenía suficientes fuerzas para seguir luchando, siendo fuente de energía, compañía, éxito y amor.

A Patricia: por haber sido más que una compañera, más que una amistad.

A Miguel A. Gómez: por tu paternal apoyo y orientación, que me permiten guardar los más gratos recuerdos de toda la carrera.

A Oswaldo Villalobos: por tu grata compañía y orientación dada cuando te necesité.

A todas aquellas personas, presentes o ausentes, amigos, profesores e instituciones, que de una u otra forma cabalgaron junto a mí por este arduo camino y que han permitido que esta meta sea una realidad, al brindarme su amistad, apoyo, familiaridad y refuerzo persistente. Por esto brindo a ustedes esta ínfima muestra de agradecimiento.

Hilda Ruiz Seijas.

INDICE GENERAL

Pág. N°

Título	I
Agradecimiento	II
Dedicatorias	III
Indice General	V
Indice de Gráficos	VII
Indice de Tablas	IX
Indice de Anexos	XI
Resumen	XII
Introducción	XIV
I. Marco Teórico	18
Capítulo I. El Contexto Organizacional	18
Capítulo II. El Elemento Motivacional dentro de las Organizaciones	22
Capítulo III. El Proceso Perceptivo en las Organizaciones	30
Capítulo IV. Liderazgo	38
Capítulo V. Teorías del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard	50

Capítulo VI. Clima Organizacional	63
Capítulo VII. Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional Estudios e Investigaciones	81
II. Metodología de la Investigación	92
1.- Problema	92
2.- Hipótesis	92
3.- Variables	92
4.- Diseño de la Investigación	95
5.- Población	97
6.- Muestra	97
7.- Instrumentos	98
8.- Procedimiento	108
III. Resultados	111
IV. Discusión de Resultados	164
V. Conclusiones	183
VI. Limitaciones y Recomendaciones	186
Bibliografía	188
Anexos	195

INDICE DE GRAFICOS

	Pág. N°
Gráfico 1: Un Modelo Integrado del Proceso Motivacional. Tomado de Gibson y col. (1987)	29
Gráfico 2: Los Componentes de una Situación de Liderazgo. Tomado de Shein (1982)	47
Gráfico 3: Estilos de Liderazgo según las Dimensiones de Tarea y Relación	51
Gráfico 4: Relación entre Liderazgo y Madurez de los Subordinados	54
Gráfico 5: Modelo Tridimensional de Eficacia Directiva	60
Gráfico 6: Modelo Integrado de Clima Organizacional. Tomado de Gibson y col. (1987)	91
Gráfico 7: Modelo de Regresión Múltiple	96
Gráfico 8: Modelo de Regresión Múltiple, Directivo vs. Conformidad	143
Gráfico 9: Modelo de Regresión Múltiple, Directivo vs. Claridad	144
Gráfico 10: Modelo de Regresión Múltiple, Persuasivo vs. Conformidad	148

Gráfico 11: Modelo de Regresión Múltiple, Persuasivo vs. Estándares	149
Gráfico 12: Modelo de Regresión Múltiple, Persuasivo vs. Recompensa	150
Gráfico 13: Modelo de Regresión Múltiple, Persuasivo vs. Claridad	151
Gráfico 14: Modelo de Regresión Múltiple, Participativo vs. Conformidad	154
Gráfico 15: Modelo de Regresión Múltiple, Participativo vs. Estándares	155
Gráfico 16: Modelo de Regresión Múltiple, Participativo vs. Claridad	156
Gráfica 17: Modelo de Regresión Múltiple, Delegativo vs. Conformidad	158
Gráfico 18: Modelo de Regresión Múltiple, Delegativo vs. Estándares	159
Gráfico 19: Modelo de Regresión Múltiple, Delegativo vs. Claridad	160

INDICE DE TABLAS

	Pág. Nº
Tabla 1: Sumario de Investigaciones de Clima Organizacional	73
Tabla 2: Medidas de las Dimensiones de Clima en las 3 Org. simuladas	86
Tabla 3: Proporción de la población usada en la muestra	98
Tabla 4: Consistencia del Cuestionario de Clima Organizacional	106
Tabla 5: Intercorrelaciones de la Escala de Clima Organizacional	107
Tabla 6: Porcentajes de Acuerdo entre Jueces	112
Tabla 7: Resultados del Análisis de los Items	114
Tabla 8: Intercorrelaciones entre los ítems del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)	116
Tabla 9: Análisis de Items por el estadístico de A.N.O.V.A.	117
Tabla 10: Resultados del Clima Organizacional en la Muestra Total	123
Tabla 11: Resultados del Clima Organizacional en la Sucursal A	123
Tabla 12: Resultados del Clima Organizacional en la Sucursal B	125
Tabla 13: Resultados del Clima Organizacional en la Sucursal C	126
Tabla 14: Resultados del Clima Organizacional en la Sucursal D	127

	X
Tabla 15: Estilo de Liderazgo vs. Muestra Total	129
Tabla 16: Estilo de Liderazgo vs. Sucursal A	132
Tabla 17: Estilo de Liderazgo vs. Sucursal B	135
Tabla 18: Estilo de Liderazgo vs. Sucursal C	137
Tabla 19: Estilo de Liderazgo vs. Sucursal D	139
Tabla 20: Relación entre Liderazgo Directivo y Clima Organizacional	147
Tabla 21: Relación entre Liderazgo Persuasivo y Clima Organizacional	152
Tabla 22: Relación entre Liderazgo Participativo y Clima Organizacional	157
Tabla 23: Relación entre Liderazgo Delegativo y Clima Organizacional	161
Tabla 24: R2 del Modelo de Regresión Múltiple	163

ANEXOS

	Pág. N°
Anexo 1: Dimensiones de Clima Organizacional	196
Anexo 2: Tabla de Acuerdo de Jueces	199
Anexo 3: Tabla de % de Acuerdo entre expertos para cada situación hipotética	200
Anexo 4: Plantilla de Corrección del Cuestionario LEAD-SELF	201
Anexo 5: Instrumento de Litwin y Stringer, revisión Jueces	202
Anexo 6: Cuestionario de Litwin y Stringer administrado en la muestra	204
Anexo 7: Instrumento de Hersey y Blanchard utilizado en la muestra	206
Anexo 8: Tabla de Intercorrelaciones entre V. Dependiente, V. Independiente y las Vs. Moderadoras	210

RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto determinar la relación existente entre la percepción que los supervisores tienen de su Estilo de Liderazgo y la que igualmente tienen del Clima Organizacional de la Empresa. Así mismo, de que manera se ve afectada esta relación por los factores: Efectividad del Estilo de Liderazgo, Sucursal y Sexo.

Para ello fueron administrados dos instrumentos a una muestra de supervisores, compuesta por gerentes y jefes de sección de una Empresa de Servicio del área Metropolitana de Caracas.

Se midió el Estilo de Liderazgo a través del Instrumento LEAD- SI MISMO de Hersey y Blanchard y el Clima Organizacional con el Cuestionario de Litwin y Stringer.

Se llevó a cabo un estudio de naturaleza ex-post-facto o causal comparativo, de campo y de corte transversal único. Los resultados fueron analizados a través del modelo de Regresión Múltiple, para establecer relaciones de asociación entre la V. Dependiente (Clima Organizacional), y la V. Independiente (Estilo de Liderazgo) conjuntamente con las Vs. Moderadoras (Efectividad del Liderazgo, Sucursal y Sexo).

Los resultados obtenidos indican que: En general, cuatro de las Dimensiones de Clima resultan explicadas por el Modelo utilizado:

Claridad, Estándares, Conformidad y Recompensa. De éstas, Estándares y Claridad se relacionan en forma conjunta con todas las Variables consideradas en el Diseño; empero, es muy pequeña la proporción de Varianza explicada del Clima Organizacional por la Variable Independiente y Moderadoras.

Se encontró que en forma aislada es muy poca la asociación entre las Variables Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional a nivel estadístico, ya que sólo dos Estilos de Liderazgo se encuentran asociados con el Clima de la Organización a nivel significativo (Liderazgo Persuasivo con Recompensa y Estilo Participativo con Estándares). Sin embargo, parece probable que el Estilo de Liderazgo interactúe con otras variables al afectar el Clima de la Organización y de esta forma contribuya a explicar algún monto significativo de la Varianza del Clima Organizacional, particularmente si los parámetros que efectivamente moderan esta relación son considerados.

INTRODUCCION

El proceso de transformación de los insumos a exumos va conformando la conducta en el ambiente particular de la organización. Dicho ambiente denominado Clima Organizacional, se encuentra reflejado en la productividad, en la satisfacción y en el desempeño laboral, y a su vez, se ve afectado por la conjunción de aspectos tales como la estructura, los procesos comunicacionales, el proceso de toma de decisiones y el Estilo de Liderazgo, entre otros; de los cuales para los efectos de esta investigación nos interesa el último, ya que se persigue como objetivo el establecer la relación existente entre la percepción de las diferentes Dimensiones del Clima Organizacional en supervisores y la percepción de su propio Estilo de Liderazgo.

Este estudio se enmarca en el área de la Psicología Industrial, la cual estudia lo relativo a la conducta de los seres humanos en el contexto del sector productivo.

A este respecto, tenemos que el Clima Organizacional ayuda a conformar las actitudes y las expectativas relacionadas con la Organización. Partiendo del concepto de la Organización como sistema abierto no puede obviarse que los factores o los aspectos reinantes en el ambiente, ejercen influencia en el Clima, como por ejemplo, los niveles educacionales, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la expansión de la contratación colectiva, los reglamentos gubernamentales, el crecimiento organizacional, la

Reconversión Industrial y la innovación.

Cabe destacar, la vigencia que cobra el tema, por el hecho de que el país está en un proceso de transformación y Reconversión Industrial, como consecuencia de los cambios experimentados a nivel económico y social. Dichos cambios, crean una necesidad de adaptación a nivel empresarial, que requiere un esfuerzo serio e inmediato. El presente planteamiento no es una sofisticación gerencial teórica, es una necesidad absoluta. Las empresas que reconozcan esta realidad y aún más importante las que sepan adaptarse a lo que significa, son las que tienen una existencia futura.

Esto plantea una reestructuración que, en general, implica nuevas inversiones de recursos para racionalizar, especializar y enfrentar en una escala competitiva una economía abierta. Este esfuerzo, requiere de dinero y tiempo; a su vez, se corresponde con una fuerte presión sobre la capacidad gerencial, el liderazgo empresarial y el talento innovador. P. Erard (1990).

El esquema fundamental que se maneja para adelantar el proceso de Reconversión Industrial cuenta con tres grandes áreas: una la relacionada con los cambios que deben experimentarse organizativa y administrativamente, otra con los cambios a nivel de la estructura productiva, y la última relacionada con reformas en la estructura financiera.

De lo antes expuesto se desprende que la primera área, es la que presenta mayor interés para la presente investigación; ya que contempla la adaptación del Estilo y las habilidades gerenciales a la nueva realidad; por medio del perfeccionamiento de las capacidad de los gerentes, su profesionalización y la capacitación del personal. A. Carquez (1990).

Esto hace que cada vez sea más visible que, como dice A. Díaz Martínez (1990):

"La empresa y el empresario están progresivamente sujetos al interés común, que los tiempos del facilismo han concluido. Las unidades productivas y los hombres que las comandan tienen que tomar en cuenta otros poderes que no son los económicos, que son los poderes sociales, la opinión de los expertos, la previsión y las perspectivas de la ciencia. Este conjunto de poderes hace inclinarse a los diversos grupos y las unidades productivas ante el interés colectivo, que cada día es más definido y se identifica con los objetivos supremos del desarrollo, cuya meta fundamental es el hombre." pág. 102.

Lo anterior se traduce en la necesidad de considerar al Liderazgo de una Organización como un pieza clave por el hecho de que se dé uno u otro proceso dentro del sistema y, por ende, un tipo determinado de Clima Organizacional. Así mismo, se hace necesario considerar la efectividad de un Estilo de Liderazgo determinado, por lo que este estudio se realizará basándonos en la Teoría Situacional de P. Hersey y K. Blanchard, la cual propone que cualquier Estilo de Liderazgo puede ser efectivo o no dependiendo de la situación, además permite no sólo señalar dicho Estilo en el supervisor sino también establecer su efectividad en la práctica gerencial, y cómo ambos aspectos del Liderazgo

se relacionan, con las diferentes dimensiones del Clima Organizacional.

En cuanto al valor práctico de este estudio se propone que al establecer la relación entre la percepción de Estilo de Liderazgo y la percepción de Clima Organizacional de Supervisores, se puede obtener un conjunto de relaciones que permitan inferir proposiciones acerca de los cambios necesarios a nivel de Liderazgo y en el Clima Organizacional para poder obtener resultados óptimos en la gerencia de los recursos humanos.

Este planteamiento surge como respuesta al reto que hoy se presenta de aumentar la intervención de los trabajadores en la toma de decisiones dentro de los ambientes laborales.

Los círculos de calidad, los grupos de trabajo autogestionario, los programas de mejora en la calidad de vida en el trabajo y los equipos de trabajo de alto rendimiento; no son más que algunos de los mecanismos que aspiran a mejorar la productividad mediante la participación del trabajador. Estos programas orientados y llevados a cabo a través de los Líderes de la Organización, cabe esperar que repercutan de alguna manera en el Ambiente o Clima Laboral.

Del mismo modo, se debe destacar el valor heurístico de la presente Investigación, ya que pudiera dar origen a nuevas investigaciones que tomen como referencia los resultados del presente trabajo con la finalidad de corroborarlo, refutarlo o ampliarlo.

I. MARCO TEORICO

Capítulo I. El contexto Organizacional.

La Organización Empresarial puede ser enfocada desde dos puntos de vista que son analíticamente distintos pero que están empíricamente unidos en un contexto de consecuencias recíprocas. Por un lado, cualquier Sistema Organizacional concreto es una economía; al mismo tiempo es una estructura social adaptable.

Al respecto L. Urwick (1943) plantea:

"Considerada como una economía la organización es un sistema de relaciones que definen la disponibilidad de recursos escasos y la cual puede ser manipulada en términos de eficiencia y efectividad. Es el aspecto económico de la organización el que atrae la atención de los técnicos en gerencia y, más que todo, de los estudiosos de la administración pública y privada." pág. 4.

La Organización como una economía está, sin embargo, necesariamente condicionada por la estructura social subyacente, fuera de lo sistemático de la delegación y el control.

Al implementar la delegación, que es un acto organizacional que tiene que ver con asignaciones formales de funciones y poderes, se presenta el problema de que aún cuando teóricamente, a esas acciones se le asignan roles o posiciones formales y no a los individuos como tales, ello necesariamente involucra a individuos concretos que tienen intereses y metas, las cuales no siempre coinciden con las metas del sistema formal. En consecuencia, las personalidades individuales

pueden ofrecer resistencia a las demandas que les hacen las condiciones formales de la delegación, produciéndose desviaciones, que en las grandes Organizaciones y en muchos casos tienden a institucionalizarse, de tal forma que se establecen asociaciones informales y "leyes no escritas".

En la Organización como Sistema Social complejo, se incluyen muchos grupos que generan sus propias normas acerca de lo que es una conducta adecuada o correcta y éstas se generalizan a la cuantía y al tipo de trabajo que va a realizarse. Las reglas institucionalizadas y esos modos de cooperación informal son, normalmente, intentos de los participantes de la Organización Formal de controlar las relaciones de grupo que se forman en el medio ambiente de las decisiones organizacionales.

Esto se hace especialmente evidente a medida que la atención del Liderazgo se dirige a problemas tales como la legitimación de la autoridad y a la dinámica de la persuasión. La posibilidad de manipular el sistema de coordinación depende del punto hasta el cual el sistema está operando dentro de un ambiente de alicientes efectivos para los individuos participantes y de las condiciones en las cuales la estabilidad de la autoridad está asegurada. Al respecto se asume, como lo plantea Urwick ob. cit.

"Que sumado a la función de control del liderazgo, también se hace necesario una función de obtención de consentimiento y apoyo, lo que hace necesario que las organizaciones formales se vean como sistemas cooperativos". pág. 47.

Idea que puede ser captada si se dirige la atención hacia el rol del individuo dentro de la economía de la Organización .

Desde el punto de vista de la Organización como un sistema formal, las personas se perciben a sí mismas funcionalmente, con respecto a sus roles y como participantes en segmentos asignados del sistema cooperativo. Pero, de hecho, los individuos tienden a resistir la despersonalización, a salirse de las fronteras de sus roles fragmentarios y a participar como un todo. Los sistemas formales no pueden darse cuenta de las desviaciones que se introducen por lo expuesto anteriormente; y consecuentemente, cuando la Organización sólo se apoya en ellos, pierden su carácter como instrumentos de control.

El individuo total plantea nuevos problemas para la Organización, en parte por las necesidades de su propia personalidad y en parte, porque también trae consigo una serie de hábitos establecidos al igual que, quizás, compromisos con grupos especiales fuera y dentro de la Organización.

En otro orden de ideas, una Organización al igual que un individuo, se caracteriza por ciertos modos de comportamiento que son percibidos como su Personalidad o Estilo. "Al desarrollo de una personalidad organizacional o "imagen colectiva" se le ha llamado proceso de institucionalización." Bayot (1990), pág. 28.

En este proceso, la Organización adquiere un sistema de valores que reflejan su historia y la de las personas que han desempeñado papeles

vitales en su formación y crecimiento.

Los miembros de la Organización no tardan en darse cuenta del sistema de valores que opera dentro de la misma, guiando sus acciones según muchas expectativas derivadas de estos valores. Las políticas, procedimientos y controles de funcionamiento, así como los usos y costumbres informales desarrollados en el tiempo. Todos estos factores tienen gran efecto en la manera como los miembros visualizan el Clima de la Organización, Guion (1973). Así mismo, se encuentran de alguna manera relacionados con los procesos motivacionales que se dan en el Sistema Empresarial.

Capítulo II. El Elemento Motivacional dentro de las Organizaciones.

2.1. La motivación: Concepto Explicativo.

Fue dentro del círculo del estudio de las motivaciones de los trabajadores, de los sistemas de incentivos, de las prácticas con el personal y de las relaciones intergrupales, en donde se comenzó a considerar como un foco primario de interés la Organización en cuanto Sistema Total. Los psicólogos reconocieron que para que un individuo concreto (sea un trabajador o un directivo) perciba que la Organización existe como entidad psicológica; es necesario que se presente ante él como un estímulo que le hace reaccionar. Tanto la calidad como la cantidad de su trabajo, se relacionan con la imagen que tiene acerca de la Organización en conjunto y esto es más importante para él que las características inmediatas de su trabajo o los incentivos monetarios concretos. Shein (1990).

El concepto de Clima Organizacional implica la necesidad de un marco amplio, molar, que permite describir sus efectos en diferentes aspectos y procesos organizacionales como por ejemplo, la Motivación.

Por ello es importante establecer un marco de análisis, y se ha logrado mucho en esta línea, cuando, por ejemplo, la naturaleza de la autoridad en las Organizaciones formales se reconsidera para enfatizar los factores de cohesión y persuasión, en lugar de las fuentes legales o coercitivas.

2.2 Motivación: Perspectiva Teórica.

Las teorías motivacionales pueden dividirse en endógenas y exógenas. Estas últimas están centradas en variables independientes principalmente, que pueden cambiar debido a agentes externos. Así, las variables exógenas, como por ejemplo, los incentivos organizacionales, las recompensas, los factores sociales: como las conductas de Liderazgo y las conductas de grupo; representan niveles de acción que pueden ser usados por los experimentadores para cambiar la Motivación de los Trabajadores.

Por otra parte, las teorías endógenas están relacionadas con variables de medición (expectativas, actitudes) que están sujetas únicamente a modificaciones como respuestas a la variación de una o más variables exógenas. Esta consideración señala que la intervención en variables exógenas tiene como ventaja secundaria, la modificación de variables endógenas de Motivación.

Las teorías exógenas pueden resumirse según Katzell y Thompsom (1990) de acuerdo al elemento motivacional que toman en cuenta:

1.- Teoría de Motivo / Necesidad: Las personas poseen un criterio innato que les permite buscar o evitar ciertos tipos de estímulos. Este criterio llamado motivo o necesidad, influye sobre el comportamiento y es determinante en el momento de realizar alguna actividad.

2.- Teoría de Incentivo / Recompensa: Los incentivos consisten en

rasgos de la situación del trabajo, por ejemplo, lo que el supervisor dice y hace impele a los trabajadores a asociar ciertas formas de comportamientos (alta calidad de producto), con una recompensa (elogios).

3.- Teoría del Reforzamiento: Plantea el reforzamiento de la conducta bien lograda; a lo adecuado le siguen contingencias positivas.

4.- Teoría de la Meta: Plantea que las personas tendrán un mejor desempeño si se definen las metas difíciles de forma específica y atractiva. Los sujetos necesitan de retroalimentación para continuar realizándose en niveles superiores.

5.- Teoría Personal / Material: Las represiones pueden conducir a la apatía o a una impotencia aprendida. Las condiciones que facilitan el logro de las metas son motivacionalmente positivas. Estas represiones y facilitaciones pueden ser personales (nivel de destreza) o materiales (equipos).

6.- Teoría de Grupo/ Norma: Las dinámicas de grupos de trabajo formales e informales incluyen el desarrollo de la cohesividad, y el surgimiento de normas relacionadas con la conducta.

7.- Teoría del Sistema Sociotécnico: Las personas tienen buena ejecución cuando están dadas las condiciones sociales, personales y tecnológicas.

De lo expuesto se extrae, que un importante determinante del desempeño individual y grupal es la Motivación, aunque no es el único factor que afecta e interviene en la conducta de trabajo del hombre. Su definición y aplicación resulta difícil en las Organizaciones a pesar de la obvia importancia dentro de la misma.

En el presente estudio se utiliza una posición exógena, acerca de la motivación, a continuación se presenta una perspectiva para su conceptualización.

Algunos autores como Gibson y col. (1987) definen la Motivación como:

" 1.- la dirección de la conducta; 2.- la fuerza de la respuesta una vez que un empleado decide un curso de acción; y 3.- la persistencia de la conducta o por cuanto tiempo la persona sigue portándose de una manera particular." pág. 100.

En consecuencia, los patrones conductuales con los que se relaciona la motivación son las metas y las necesidades; por lo que el Proceso Motivacional, según lo planteado por la mayoría de las teorías, va orientado hacia las metas. Estas son concebidas como unas fuerzas que atraen a la persona hacia el alcance de resultados concretos.

En el Ambiente Organizacional las metas pueden ser positivas (reconocimientos, ascensos, elogios) o negativas (castigos por un mal desempeño). Estas últimas no sólo carecen de atractivo para los trabajadores sino que en forma activa tratan de evitarlas.

Por otro lado, el logro de metas deseables puede llevar a una reducción importante de las deficiencias que causan las necesidades, las cuales se definen como las deficiencias que percibe un individuo en un punto particular del tiempo. Las necesidades son activadores de respuestas conductuales y, se vinculan con los esfuerzos motivacionales de los Líderes; porque el individuo es más sensible a esos esfuerzos cuando se encuentran presentes déficits personales o ambientales.

Como se sabe, las necesidades de una persona cambian con el tiempo debido a la maduración y a la satisfacción. Los individuos al estar motivados siguen un comportamiento que les permite satisfacer sus necesidades. Esto conlleva que, al motivar a los miembros de una Organización desde un base administrativa, se fomente la satisfacción de necesidades y, al mismo tiempo, esto se traduzca en la manifestación de conductas productivas hacia la Organización.

Las necesidades no satisfechas de los miembros de una Organización pueden conducir a un comportamiento apropiado o inapropiado por parte de ellos. Los Líderes que tienen éxito al motivar a sus subordinados minimizan la ocurrencia de un comportamiento inapropiado. De esta forma estos Líderes incrementan la probabilidad de que se eleve la productividad de la Organización y se reducen las probabilidades de que ésta disminuya. La Motivación exitosa de los miembros de la Organización es extremadamente importante para toda la Organización Blum y col. (1976)

Es importante destacar que en el Proceso Motivacional y, por ende

en la conducta y en el desempeño del individuo, también influyen las variables organizacionales, tales como: el alcance del control, el estilo del jefe, la tecnología, las afiliaciones grupales, y otras.

Otra variable que interviene en el Proceso Motivacional es la satisfacción, entendida como la complacencia por haber experimentado diversas actividades y recompensas. Por lo que la satisfacción es una consecuencia de los castigos y de las recompensas asociadas a un desempeño anterior.

En el gráfico 1, se muestra cómo se vinculan entre sí estos diversos factores Gibson y col. (1987).

Una teoría que se ha utilizado por muchos autores en el ámbito organizacional y que fue empleada por Litwin y Stringer (1968), en su investigación, es la teoría de McClellan (1968) acerca de las necesidades aprendidas. Este teórico considera que muchas de las necesidades son adquiridas en la cultura y, a su vez, cuando una necesidad predomina en una persona, se produce una Motivación hacia la manifestación de conductas que llevarán a la satisfacción de esa necesidad.

Tres de estas necesidades son: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. Como lo señala McClelland (1962) c. p. Gibson et al. (1987) :

"Los factores que sirven de indicadores de una alta necesidad de logro son: 1.- A la persona le agrada tomar la responsabilidad para resolver problemas. 2.- La persona tiende a fijarse metas moderadas de logro y es propensa a aceptar riesgos calculados. 3.- La persona desea retroalimentación sobre el desempeño.

La necesidad de afiliación refleja una alta preocupación por la calidad de las relaciones sociales y de interacción con la gente que le rodea.

El concentrarse en la obtención, ejercicio de la autoridad y el poder, así como el influir en los demás se relaciona con las personas que tienen gran necesidad de poder. Hay dos orientaciones en el poder, una positiva, si la persona que lo ejerce es capaz de inspirar y de persuadir y otra negativa, que se presenta cuando se insiste en la dominación y el sometimiento." pág. 110.

El punto principal de esta teoría es que las necesidades se aprenden al enfrentarse el sujeto al ambiente que lo rodea. Al ser las necesidades aprendidas, la conducta que se recompensa se repite con una mayor frecuencia, de esta forma los trabajadores que son recompensados en sus conductas de logro adquieren aprendizaje en la aceptación de riesgos y en el alcance de metas. De igual manera, una fuerte necesidad de poder o afiliación puede estar relacionada a un pasado en el que se recompensaron conductas de dominación o de sociabilidad. De lo anterior se desprende que, como producto del proceso de aprendizaje, los sujetos desarrollan necesidades propias que afectan a sus conductas y por tanto, a su ejecución en el trabajo.

La mezcla óptima de necesidades para tener éxito en el desempeño de un puesto particular, sólo puede determinarse analizando las tareas del puesto, el sistema organizacional y los individuos involucrados. El término sugiere, especialmente para la organización, una diversidad de esfuerzos para incrementar el desempeño mediante mejoras de los insumos humanos participantes en el proceso de producción. "Una base para mejorar la calidad de vida en el trabajo es crear un Clima Organizacional que sea motivador." Gibson op. cit. pág. 113.

Para los efectos de la presente investigación se entiende por Motivación un constructo que incluye condiciones y procesos que toman en consideración la activación, la dirección, la magnitud y el mantenimiento del esfuerzo que realiza un sujeto en su trabajo.

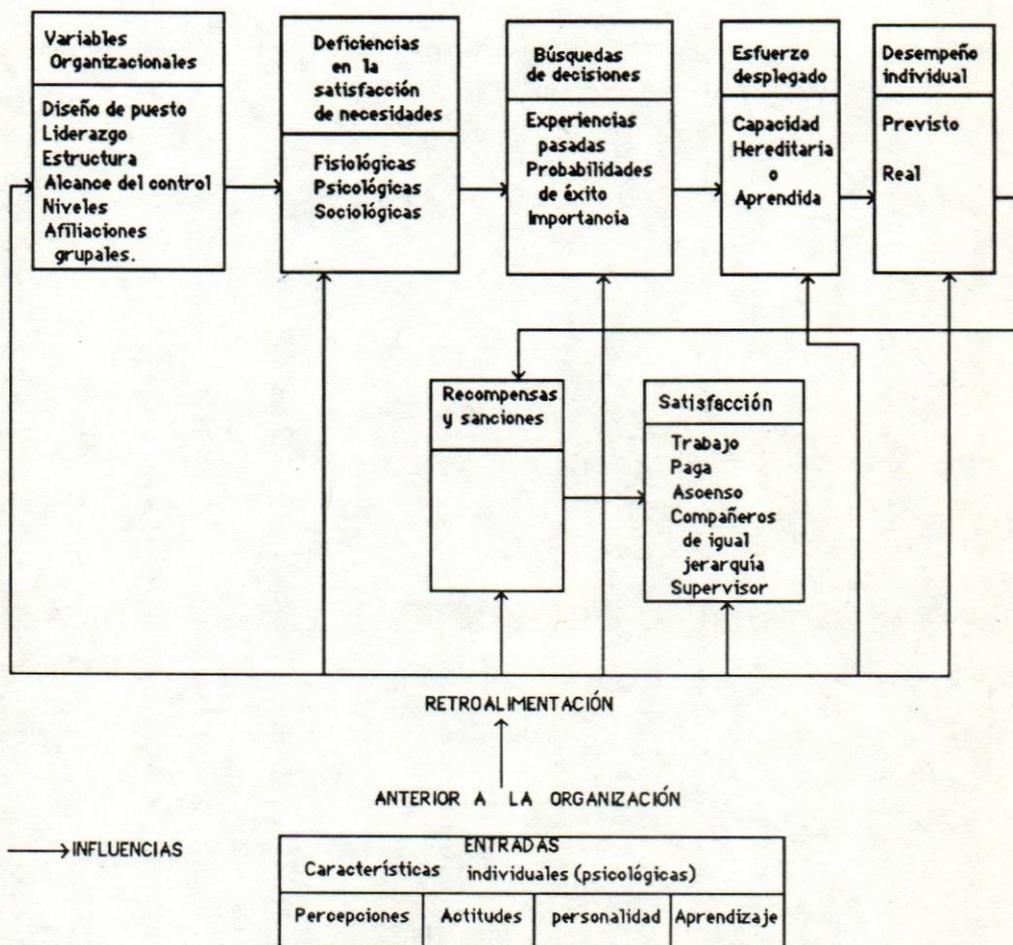


Gráfico 1:
Un modelo integrativo del proceso motivacional.
Tomado de Gibson y col.(1987).

Capítulo III. EL Proceso Perceptivo en las organizaciones.

3.1. Conceptualización.

En este punto cabe destacar, la ingerencia de los atributos y cualidades que las personas le asignan al ambiente interno. Dicho ambiente que constituye el Clima de la Organización se encuentra ligado al Proceso Perceptivo, igualmente a las consideraciones que tal argumento explicativo plantea, por lo que a continuación se incluye un apartado que permite ampliar la comprensión del mismo.

La Percepción de personas se realiza en función de una relación, en la cual se elaboran expectativas a partir de conductas manifiestas y sobre la base de esto, se supone la existencia de ciertos rasgos. Siendo la Organización un medio social; en los procesos perceptivos que en ella se dan, predominan los juicios y las inferencias respecto a los estados e intenciones de los otros; es el medio para que las personas se formen impresiones. La empatía o sensibilidad social, es el grado en que logran desarrollarse las impresiones acertadas o una comprensión real de los demás. D. Kolb (1977).

En el mismo sentido, se puede ver a las expectativas, como las ideas que tiene una persona sobre el comportamiento que cree adecuado para su puesto o posición o la manera en que percibe los papeles desempeñados por los demás. En otras palabras, las expectativas de un individuo, le indican lo que debe hacer en diversas circunstancias en su empleo particular; cómo piensa que los demás -sus superiores, iguales o

subordinados- deben conducirse en relación con la posición de él. Aunque dos personas pueden tener estilos diferentes debido a que sus puestos requieren comportamientos diferentes, es imperativo para la eficacia de una Organización que sus miembros perciban y acepten las metas u objetivos de la Organización como los suyos propios.

Para Massarik y Tannenbaum (1957) c. p. Kolb (1977):

"Hay que considerar tres aspectos básicos de la percepción social: 1) el perceptor, la persona que "mira" y procura comprender; 2) el percibido, la persona a la que se "mira" o comprende; y 3) la situación, el medio total de fuerzas sociales y no sociales donde se ubica el acto de la percepción social." pág. 147.

Las interacciones entre perceptor y percibido no suelen producir relaciones obvias de causa y efecto de una en una, ya que tanto percibido como perceptor tienen personalidades de gran complejidad. La percepción social se desarrolla en la interacción entre estas personalidades en acción. El comportamiento de un individuo en la Organización es el resultado de la interacción entre la personalidad y las expectativas. Por otro lado, algunos puestos tienen menos expectativas formales, dejando a los individuos más espacio para expresar su personalidad.

Lo que se califica de personalidad en el caso del individuo se puede considerar un patrón singular de "características de grupo" en el caso del grupo social, ya se trate de un grupo laboral, departamento o compañía. La "personalidad" del grupo social, resulta de tradiciones formales e informales, y de maneras aceptadas de "hacer las cosas".

3.2. Patrones de la percepción social.

El proceso de la percepción social se puede representar gráficamente de diversas maneras. Podría hacerse así "I" representa al "individuo", "G" a cualquier grupo de individuos y la flecha el acto de la Percepción, considerándose algunas relaciones tales como las siguientes:

De Perceptor a Percibido

Tipo A:	I	-->	I (Individuo a Individuo)
Tipo B:	I	-->	G (Individuo a Grupo)
Tipo C:	G	-->	I (Grupo a Individuo)
Tipo D:	G	-->	G (Grupo a Grupo)

Los cuatro tipos de procesos perceptuales observados son relativamente directos: Tipo-A, percepción interindividual; Tipo-B, percepción que tiene un individuo de un grupo; Tipo-C, percepción que tiene un grupo de un individuo; y Tipo-D, percepción intergrupala. Sin embargo, pueden darse, y se dan en cada uno de los tipos, incontables distorsiones, tanto obvias como ocultas, que impiden que el perceptor logre una imagen fiel. Estas interrupciones de las comunicaciones, aumentan sus efectos cuando se consideran las percepciones de orden superior. Massarik y Wechsler, (1959) c. p. Kolb (1977).

La comprensión de los grupos sociales, en lugar de la de los individuos, implica problemas singulares y puede exigir capacidades de percepción diferentes de aquellas necesarias para comprender a los individuos.

La probable existencia de varias "empatías" no resulta sorprendente si consideramos los distintos factores que operan. Se cuenta con una variedad enorme de propuestas a las que se recurre para comprender cómo piensa o siente otra persona, explicaciones que tienen diferentes exigencias a la hora de hacer deducciones que proporcionen percepciones acertadas.

Las propuestas suelen ser directas: el percibido (comunicador) las transmite directamente al perceptor (intérprete) por medio de palabras, gestos, expresiones faciales y actos específicos de conducta, a veces conscientemente, a veces inconscientemente. El perceptor obtiene otras veces sus percepciones de segunda mano tales como: chismes, cartas de recomendación, entre otros.

El perceptor emprende la tarea de comprender a los demás con dos series de características interrelacionadas: 1) Su extracción general y características demográficas; 2) Su yo singular y las características de la personalidad.

Las características demográficas son aquellos aspectos sociológicos generales del individuo que resultan, en su mayor parte, fácilmente determinables, específicos y que no pertenecen a la personalidad en sí. La edad, el sexo, la nacionalidad, la religión, ocupación, y a los efectos de este trabajo la posición dentro de la pirámide organizacional.

Al analizar las características de la personalidad, que en el caso del presente estudio, pueden estar ligadas al Estilo de Liderazgo empleado

por el Supervisor, se encuentra una relación sustancial entre ajuste emocional y empatía. El ajuste emocional de una persona, que gira fundamentalmente en torno a cómo se vé y se siente en cuanto a sí misma; está vinculado estrechamente con su autoconcepto.

El concepto de sí mismo proporciona una especie de "base de operaciones" psicológicas que afecta inevitablemente las relaciones interpersonales. El individuo que ha solucionado la mayoría de sus conflictos interiores, presenta menos distorsión en su percepción. La personalidad sana se basa en una aceptación fundamental del Yo a todos los niveles: desde el público hasta el inconsciente. Se fía de una apertura a la experiencia, una disposición para responder realístamente a las sugerencias pertinentes; muestra ausencia de dogmatismos y capacidad para responder al mundo de manera flexible y dinámica. Cuando se está sometido a la presión o a estados de ansiedad, es menos probable que se perciban acertadamente los motivos y las acciones de los otros.

Newcomb, Turner y Converse (1966), señalan que la Percepción de la persona es un proceso que implica organizar información sobre las personas y atribuirles propiedades, estas propiedades se perciben constantemente aunque se varíe la conducta. Las características psicológicas del perceptor ejercen una influencia directa y selectiva que afecta su atención e inferencia. c. p. Salazar, Montero et. al (1979).

Uno de los elementos más importantes de la situación directiva es el estilo del dirigente mismo. El dirigente desarrolla su estilo en un período de tiempo de acuerdo con su experiencia, su educación, su

entrenamiento. Ese estilo no es sólo la manera como piensa el dirigente que se comporta en una situación, sino también cómo perciben su comportamiento los demás (sobre todo sus subordinados). Este concepto es a menudo difícil de entender para un dirigente. Si los subordinados piensan que él es un dirigente autocrático e interesado en la tarea, es muy valioso para el dirigente conocer esta información. De hecho, poco importa si él piensa de sí mismo que es un dirigente democrático y que está interesado en las relaciones, porque sus subordinados se comportarán de acuerdo al comportamiento que ellos perciben. Así pues, un líder tiene que aprender a comunicarse con los demás. Pero este tipo de información es difícil de obtener. Las personas frecuentemente son renuentes a ser honestas consigo mismas acerca de este tema, especialmente si están en una relación superior-subordinado.

Lo anteriormente expuesto dirige la atención y obliga a considerar a las personalidades y estilos de los subordinados como un factor importante para un dirigente que sopesa una situación. De hecho, es hasta cierto punto justificado ver a los subordinados como el factor más crucial de cualquier acontecimiento directivo, no sólo porque individualmente ellos aceptan o rechazan al dirigente, sino también porque como un grupo determinan en realidad el poder personal del dirigente.

Vromm et. al (1990) ha revelado evidencias de que "la eficacia de un dirigente depende en gran medida de la personalidad o estilo de los trabajadores individuales".

Esto hace necesario que un dirigente deba conocer las expectativas de sus subordinados sobre la manera en que él ha de comportarse en ciertas situaciones. Si son diferentes de lo que piensa hacer, o está haciendo, esto puede crear problemas de inmediato. El dirigente debe, o cambiar su estilo para que coincida con las expectativas de sus subordinados, o cambiar las expectativas de éstos.

Aunque la mayoría de las personas prestan especial atención a la supervisión de los subordinados, algunos no le dan atención al hecho de que ellos mismos son subordinados y, satisfacer las expectativas del superior es a menudo un factor importante que afecta su Estilo de Liderazgo personal. Dándose en consecuencia, que las expectativas de sus superiores sean más importantes para él que la de sus subordinados o iguales. Igualmente las políticas de la empresa producen un efecto fuerte sobre las actitudes de los supervisores Fiedler y Chemers (1985). En las empresas que tienen políticas autoritarias, Stanton (1960) encontró una actitud más positiva hacia el comportamiento supervisor "estructurante" que hacia el comportamiento de "consideración". En las compañías que favorecen políticas más democráticas, las actitudes de los supervisores se orientaban hacia el comportamiento considerado.

En resumen, de acuerdo a las características personales del gerente, éste tendrá cierta percepción con respecto a otros, y conforme a esta percepción, él generará expectativas con respecto a ellos. El Estilo de Liderazgo que el gerente adopte tendrá influencia en la percepción de sus subordinados y en el ambiente interno de trabajo o Clima Organizacional.

Lo antes expuesto dirige el análisis hacia la relevancia de la Conducta Organizacional. Siendo el Liderazgo una parte de ella y Variable Independiente del estudio, a continuación se proporciona información acerca del mismo.

Capítulo IV. Liderazgo.

4.1. Liderazgo y Supervisión.

La conducción de equipos debe incluir aspectos dirigidos tanto hacia la definición de objetivos y ejecución de tareas, como al Clima y relaciones interpersonales en el grupo. Fiedler y Chemers (1985); Blake y Mouton, (1977); Hersey y Blanchard (1982). El Liderazgo conjuga estas dos orientaciones de manera simultánea, por lo tanto, la mejor manera de conducir un grupo será a través de un Líder.

Se considera a la supervisión como la actividad administrativa individual más importante. La elección que haga un individuo de un enfoque determinado de supervisión probablemente estará influenciada por su propia personalidad e historial. Esto no quiere decir que las prácticas de supervisión las determinen estos factores individuales; es un hecho que existen diferencias individuales significativas en las elecciones y en las reacciones de las prácticas de supervisión.

La función más importante que desempeña el proceso de supervisión es el uso eficaz de los recursos humanos en la Empresa. Pero la supervisión también desempeña otras funciones: Primero, les proporciona a los empleados un modelo del tipo de comportamiento valorado en la Organización, de tal manera que los supervisores son modelos para sus subordinados. Segundo, el proceso de supervisión desempeña una función de influencia; su intento es el de persuadir a los subordinados para que actúen de manera congruente con las políticas y

objetivos organizacionales. Tercero, la supervisión permite a los individuos y a los grupos ser tratados con equidad.

A este respecto, la supervisión se define como la interacción directa entre los individuos de la Organización con el propósito del desempeño del trabajo, así como la fijación y logro de los objetivos. Brown y Moberg (1983). El propósito fundamental de la dotación de personal, de la dirección y de la supervisión, es el de elevar al máximo la eficacia de los Recursos Humanos. Sin un proceso de dirección, los recursos organizacionales no se movilizarían para hacer funcionar una decisión.

Relacionado con lo anterior Brown y Moberg ob. cit, expresan:

"A un miembro de la organización no sólo lo supervisan quienes están por encima de él en la cadena de mando; la supervisión puede provenir tanto de los compañeros y subordinados como de los superiores mismos." pág 32.

El proceso de la dirección contribuye a la imagen que tenga una empresa en su medio ambiente. La estructura legitima ciertas normas de comportamiento y la dirección define un medio que conduzca a esos comportamientos. La dirección consiste en definir e implementar un Ambiente Organizacional interno que permita utilizar los recursos humanos para la consecución de objetivos.

Como resultado de las decisiones de la dirección surge un Clima Organizacional, se establece un sistema de recompensas, se implantan políticas de supervisión y programas de entrenamientos para los

Supervisores, se diseñan sistemas formales de quejas y participación y los gerentes de alto nivel actúan como modelos para las prácticas de supervisión del nivel inferior.

4.2 Liderazgo y Líderes.

El Proceso de Liderazgo puede concebirse entonces como una relación de influencia que se manifiesta entre miembros de un grupo mutuamente dependientes. Para comprender ese proceso, se examinará la interrelación de tres factores importantes: el Líder con sus atributos, incluyendo las motivaciones, las percepciones y los recursos relevantes para el logro de la meta grupal; los subordinados y sus atributos respectivos, y la situación dentro de la cual actúan.

Desde el punto de vista transaccional, puede atribuirse al Líder el carácter de agente de influencia que dirige comunicaciones a los subordinados ante las cuales éstos reaccionarán de distintos modos.

El afirmar que un Líder es una persona cuyas características le permiten ejercer una influencia acorde con la consecución de metas grupales; hace que el rol del Líder constituya un recurso grupal fundamental.

Sin embargo, la influencia sobre otros lleva consigo también la influencia de otros sobre uno mismo, en este sentido, la disposición de los miembros del grupo a aceptar la influencia de un Líder depende de las características de este último, tal como se las percibe en el curso de la

interacción.

La consideración anterior, hace que el concepto de Líder como recurso grupal se centre en dos consideraciones. Una de ellas, es la necesidad que un grupo funcional tiene, de actuar organizadamente para alcanzar sus objetivos. La segunda, consiste en que los subordinados definen la situación al responder al Liderazgo. No son meros receptores pasivos de la influencia del Líder sino que, por el contrario, reaccionan frente a ella en términos evaluativos.

En esta línea de pensamiento se ubica Bayot (1990) al afirmar que:

"La dirección de la actividad grupal es un rasgo fundamental del rol del liderazgo. El líder es aquel miembro del grupo a quien más puede responsabilizarse por la promoción de la estructura. Según esto, el líder puede identificarse por el alto grado en que determina las pautas de interacción del grupo y de locomoción hacia su meta".
pág 20.

El elemento significativo de esta concepción es que el Líder no representa simplemente una parte de la estructura grupal sino que constituye más bien un agente activo en su conformación.

Se distingue así mismo, entre el Liderazgo intentado y el Liderazgo aceptado. En el primer caso, un individuo inicia el ejercicio de influencia sobre otros, en el segundo caso, los demás responden afirmativamente a esa actitud. No hay flujo de Liderazgo a menos que se cumplan ambas condiciones. Esta secuencia es un requisito básico del Liderazgo Efectivo. Por lo cual se tiene que el éxito depende de la dirección dinámica y eficaz.

Esto implica el modo en que el Líder llega a asumir la posición de Liderazgo. La manera como el Líder y los subordinados interpretan o perciben dicho rol será de notable importancia.

En relación con lo anterior, se pueden plantear dos maneras de enfocar la asunción del papel de Líder, que definen dos tipos diferentes de liderizar en la Organizaciones:

El Líder Informal: este Líder es definido usualmente en términos del grupo en el que ejerce su Liderazgo; es la persona que dirige y controla al grupo para conseguir los propósitos del mismo; a partir del consentimiento grupal. Cuando el Líder surge del grupo en forma espontánea se habla del Líder informal, cuya pauta está determinada por su Estilo de Interacción más que por la legitimidad de su posición; llegando a ser en el comercio e industria una persona muy importante, particularmente cuando el grupo está fuertemente unido. Sin embargo, la importancia del Líder Informal, tiende a ser intermitente, convirtiéndose en elemento activo en tiempo de crisis e inactivo en circunstancias de más calma.

El Líder Formal: es la persona que motiva y controla a sus subordinados con objeto de trabajar en una determinada meta que la Organización contemple como deseable o posible. Los subordinados deben ser conducidos, por consiguiente, de tal forma que valoren las recompensas que pueden obtener de su trabajo, las cuales suelen consistir en dinero, amistad, estatus, aprobación, sentido de relación o un conjunto de todas éstas.

El Líder Formal, que puede llamarse, por ejemplo: Supervisor, Jefe de Sección o Gerente, tiene el derecho de castigar o recompensar a sus subordinados mediante despido, aumento salarial, etc., dándole a la autoridad que acompaña a su posición en la jerarquía, un mayor conocimiento general del puesto de trabajo; como consecuencia de la experiencia o de las cualificaciones técnicas. Estos poderosos atributos no son suficientes por sí mismos para garantizar que el Líder resulte efectivo, en el sentido de que sea capaz de obtener un elevado nivel de trabajo de sus subordinados, tanto en calidad como en cantidad.

En general, los autores están de acuerdo en que el proceso de dirigir es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas en una situación dada. De esta definición de la dirección se sigue que el proceso de dirigir es una función del que dirige, del que la sigue y de la situación.

$$D = F(d, s, s).$$

Esta manera de enfocar el Liderazgo, el Estilo de Gerencia, como se llama a menudo, parece ser también muy importante en la determinación de la eficacia. Se han llevado a cabo investigaciones considerables para tratar de identificar el Estilo de Gerencia que, utilizado en combinación con los poderes formales, proporcione los mejores resultados de los subordinados.

Cabe destacar que el poder de un individuo depende en cualquier momento de la situación, es decir, de: 1.- los recursos que controla el individuo, 2.- las características y preferencias de aquellos que son

influenciados, 3.- la naturaleza del tema o problema que se señala, 4.- la presencia o asequibilidad de otras personas que tengan poder. Dicho de otra forma hay diversos factores que contribuyen a la base de poder de un individuo. Hollanger y Offerman, (1990.)

Otro punto de vista en relación a esto es el presentado por Amitai Etzioni (1969), quién discute la diferencia entre poder de posición y poder personal. Su distinción parte del concepto de poder como la habilidad para inducir o influenciar la conducta. Los individuos que pueden inducir a otros individuos a hacer un cierto trabajo por su posición en la Organización se considera que tienen un poder de posición; los individuos que tienen un poder derivado de sus seguidores se considera que tienen poder personal. Algunos individuos pueden tener ambos tipos de poderes, siendo esto, de acuerdo con este autor, lo mejor. Lo anterior plantea que para entender las actividades de supervisión sea valioso conocer la base de poder de un individuo o grupo.

Si el Estilo de Liderazgo no es compatible con las expectativas de los seguidores, y si éstos son antagónicos y hacen el trabajo sólo por el poder de posición del Líder, entonces se tiene que es un Líder exitoso pero no efectivo. Los seguidores responden porque son controlados, y no porque vean la satisfacción de sus propias necesidades mediante la satisfacción de las metas del Gerente o de la Organización.

Debido a las características del rol que desempeña y la importancia de la función que cumple en la Organización, la figura gerencial se puede

enfocar teóricamente, como una figura que es Líder Formal, es decir, es designado por una autoridad superior y las tareas que debe ejecutar son establecidas previamente. Según French y Raven (1959), este tipo de líderes puede hacer uso de cinco tipos de poderes: legítimo, coercitivo, de referencia, de recompensa y de experticia c. p. Salazar, Montero op. cit. En el caso de los gerentes de las organizaciones empresariales, generalmente la fuente de poder predominantemente utilizada es la lograda a través de la experticia; ya que son individuos a quienes se le atribuyen habilidades, destrezas y conocimientos, con los cuales es muy probable que realicen juicios y decisiones exitosas.

Tal y como lo plantean Hersey y Blanchard (1982), en esencia el Liderazgo es más amplio que la Gerencia. La Gerencia es una clase especial de Liderazgo en la cual lo primordial es el logro de las metas organizacionales. La diferencia clave entre estos dos conceptos, se basa en la palabra "**Organización**". El Liderazgo ocurre en cualquier momento en que se intenta influenciar la conducta de un individuo o grupo, prescindiendo de la razón. Esto podría ser para sus propias metas o las de otros, y éstas pueden o no ser congruentes con las metas de la Organización.

Al hacer una revisión de los enfoques sobre el Liderazgo se obtienen las siguientes definiciones:

R. Tannenbaum y otros, c. p. Hersey y Blanchard (1982), definen el Liderazgo como "influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida, a través del proceso de comunicación, hacia la obtención de una meta específica

u objetivo." pág. 83.

H. Koonstz y C. O'Donnell c. p. Hersey y Blanchard (1982), establecen que "el liderazgo es influenciar a la gente para seguir en el cumplimiento de una meta común". pág. 83.

El Estilo de Liderazgo percibido por los supervisores constituye la Variable Independiente de este estudio, pues al igual que Selznik (1957), se considera que el Liderazgo supone decisiones críticas, las cuales podrían resumirse en cuatro categorías, a saber:

- 1.- Definición de la misión y del papel organizacional.
- 2.- Incorporación institucional del propósito, el cual contempla la inclusión de las políticas en la estructura o la selección de los medios para alcanzar los fines deseados.
- 3.- Defender la integridad de la organización.
- 4.- Ordenación del conflicto interno.

La mayoría de los escritos gerenciales coinciden que el Liderazgo es el proceso de influenciar las actividades de un individuo o un grupo hacia el cumplimiento de metas en una situación dada.

Para poder manejar la complejidad inherente al análisis del Liderazgo, se hace necesario descomponerlo en un número de componentes que sirvan de guía para revisar la teoría e investigación sobre Liderazgo, con este fin se tomó como referencia el marco de diagnóstico propuesto por Shein (1982). Gráfico 2 .

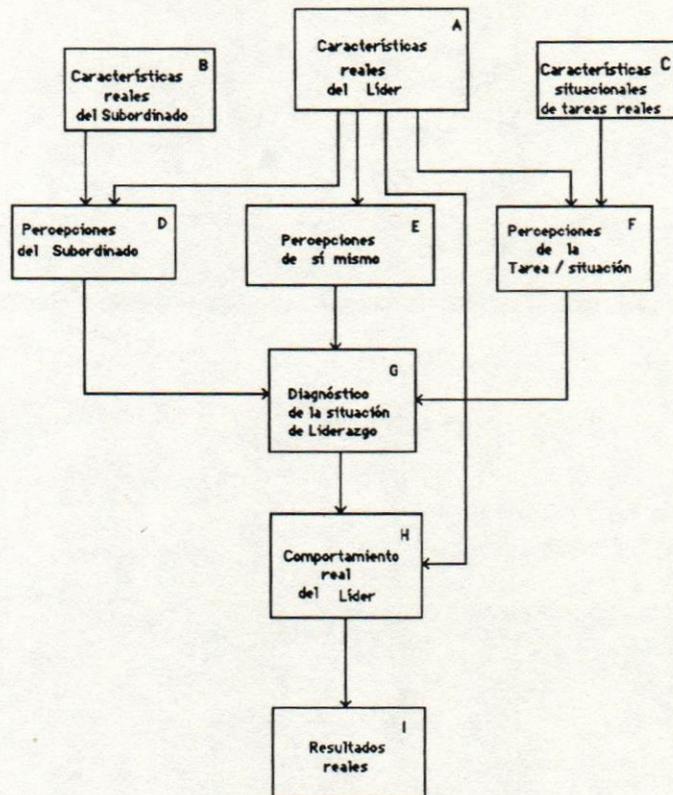


Gráfico 2:

Los Componentes de una Situación de Liderazgo.
Tomado de Shein, Edgar (1982)

El centro de la figura (cajón A) representa una imagen objetiva del Líder visto desde afuera en términos de sus características inherentes, determinantes, predisposición de personalidad y otras propiedades medibles, que se presume, pueden ser más o menos estables en la persona. A la izquierda, se presentan las características del subordinado (cajón B) y a la derecha, las de la tarea o situación contextual, vistas todas también desde afuera (cajón C).

A continuación se muestra una serie de percepciones del líder (cómo percibe el Líder a sus Subordinados, cómo percibe la tarea y su contexto, cómo se percibe a sí mismo en relación con la tarea y con sus subordinados, cajones D, E, y F). Estas percepciones se constituyen en una función conjunta de las características reales, tal como las puede ver alguien desde afuera y la propia predisposición del líder, sus prejuicios, mecanismos de defensa y personalidad.

La suma total de esas percepciones constituirá el diagnóstico que el Líder hace de toda su situación y es a partir de ese diagnóstico, hecho consciente o inconscientemente, que el Líder decide que es lo que tiene que hacer (cajón G). El diagnóstico puede ser sumamente intuitivo y reflejar las percepciones y predisposiciones del Líder o puede ser uno al cual se llega sistemáticamente en virtud del examen consciente de varios factores.

El comportamiento real del Líder (cajón H) es entonces el resultado conjunto del diagnóstico y de la predisposición real del líder, que nos previene sobre el hecho comúnmente observado de que entre lo que el Líder tiene intención de hacer y lo que en verdad hace puede haber mucha diferencia. El comportamiento real conlleva entonces a resultados (cajón I) que afectan al subordinado, la tarea y las características del Líder en situaciones futuras.

Buena parte de las primeras investigaciones que se hicieron para estudiar el problema del Liderazgo le dieron toda su atención a las "características" del Líder (cajón A) en un intento por identificar aquellas

que claramente ayudarían a distinguir al buen Líder como por ejemplo, su inteligencia, su agresividad, juicio, etc.

Centenares fueron los estudios que se hicieron, pero los resultados mostraban casi siempre que una característica correlacionada altamente con el éxito en una situación no lo era en la otra, o la que parecía funcionar con un líder no funcionaba con otro. Fue el fracaso de estos primeros esfuerzos investigativos lo que llevó a una redefinición de liderazgo como una relación entre el Líder, sus seguidores y las características situacionales de la tarea Fiedler y Chemers (1985).

De todas maneras, muchos autores e investigadores le dan importancia a las características básicas del Líder. Las conclusiones no justifican ningún tipo de entusiasmo, para los partidarios de una postura autocrática radical ni para los partidarios de la participación. Los resultados varían en gran medida de uno a otro estudio, lo que lleva a Schweiger y Leana (1986) c. p. Vroomm y Jago (1990) a la conclusión de que:

"Básicamente ningún planteamiento, ya sea autocrático, consultivo o básicamente participativo, puede emplearse eficazmente con todo tipo de subordinados y en todo tipo de actividades." pág. 63.

Estas consideraciones ayudan a definir los objetos a ser investigados; pero para progresar hacia un sistema de predicados acerca de estos objetos, es necesario proponer un método analítico que parece ser fructífero y significativo para dicho objetivo, como lo es la teoría del Liderazgo Situacional.

Capítulo V. Teoría de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

La mayoría de las teorías más difundidas sobre Liderazgo no tienen en cuenta los requisitos situacionales (cajón C del modelo presentado). Durante las últimas décadas, los expertos en el campo de desarrollo gerencial se han esforzado por encontrar el "mejor" Estilo de Liderazgo Gerencial. Sin embargo, se ha hecho evidente que no existe un Estilo único que sirva para todos los fines.

La relatividad situacional es un tema que hay que captar y sobre el que algunos científicos han formulado teorías contingentes tratando de especificar la forma en que los Estilos de Liderazgo deben relacionarse con los requisitos situacionales. Dado que el presente estudio no se ocupa del Liderazgo en general, sólo se presenta a continuación una exposición sobre la Teoría de Liderazgo Situacional, que sirve de marco de referencia para la realización de la presente investigación. Esta Teoría de Liderazgo desarrollada en el Centro para Estudios de Liderazgo, propone que los Líderes exitosos son aquellos que poseen la capacidad de adaptar su conducta para satisfacer las demandas de su propia y única situación.

Los Estilos de Liderazgo iniciados a partir de mil novecientos cuarenta y cinco en la Universidad del Estado de Ohio c. p. Hersey y Blanchard (1982), han determinado que la tarea y relación no son Estilos de Liderazgo que se excluyen mutuamente. En lugar de ello, estos patrones de conducta de Líder pueden representarse en dos ejes y cualquiera de los cuatro Estilos Básicos pueden ser efectivos o inefectivos,

dependiendo de la situación.

Hersey y Blanchard op. cit. proponen a la tarea y relación como las dimensiones críticas del comportamiento de un Líder, Gráfico 3.

a.- Conducta orientada hacia la tarea: Es el grado en que un líder entra en una comunidad unilateral, explicando lo que ha de hacer cada uno de los seguidores, así como también cuándo, dónde y cómo se han de realizar las tareas.

b.- Conducta orientada hacia la relación: Es el grado en que un Líder entra en una comunidad bilateral proporcionando apoyo socio-emocional "caricias psicológicas" y facilita la conducta.

Proporcionando conducta de apoyo	Alta	Alta Relación y Baja Tarea 3 Participativo	Alta Tarea y Alta relación 2 Persuasivo
	Baja	Baja Relación y Baja Tarea 4 Delegativo	Alta tarea y Baja Relación 1 Directivo
		Baja — Conducta de tarea — Alta	
		Proporcionando conducta directa	

Gráfico 3:

Estilos de Liderazgo según las dimensiones de Tarea y Relación.

Mientras que todas las variables situacionales (líder, subordinado, superior, compañeros, organización, demandas laborales, y tiempo) son importantes, el énfasis en el Liderazgo Situacional será en la conducta del líder en relación a los seguidores, esto ubica esta teoría en el (cajón B) del modelo presentado en el gráfico 2, debido a la consideración de las necesidades del subordinado. Esta aproximación la logran a través de su concepto de Madurez de los Subordinados o "su aprestamiento para confrontar la tarea que se les ha encomendado" Shein (1982).

La Madurez, se define en esta Teoría de Liderazgo Situacional, según Hersey y Blanchard op. cit. como:

"La capacidad de establecer metas altas pero alcanzables, la disposición y habilidad para asumir responsabilidades y la educación y/o experiencia de un individuo o grupo." pág. 161.

Esta Variable, Madurez debe ser considerada solamente en relación a una tarea específica a ser realizada. Las personas tienden a mostrar grados variables de Madurez dependiendo de la tarea específica, la función o el objetivo que un Líder intenta realizar por medio de sus esfuerzos.

Según estos mismos autores, "el estilo de liderazgo de un individuo es el patrón de conducta que la persona exhibe cuando intenta influenciar la actividad de otros" Hersey y Blanchard (1982), pág. 96.

Sobre la base de las dos dimensiones anteriormente señaladas, los autores proponen cuatro Estilos de Liderazgo, en lugar de ubicar esta

variable en un continuo de autoritario a democrático. Los cuatro estilos propuestos son:

a.- Directivo: Este Estilo se caracteriza por una comunicación unilateral, en la cual el Líder define los roles de los seguidores y les dice que, cómo, cuándo y dónde realizar las diferentes tareas.

b.- Persuasivo: En este Estilo, la mayor parte de la dirección la proporciona el Líder. Intenta por medio de la comunicación bilateral y respaldo socio-emocional persuadir psicológicamente al seguidor (es) sobre la decisión que ha de tomarse.

c.- Participativo: En este Estilo, el Líder y el Seguidor (es) participan en la tarea de decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del Líder ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.

d.- Delegativo: Este Estilo implica dejar al seguidor (es) "manejar su propio show". El Líder delega, puesto que el seguidor (es) tiene alta madurez, por lo que ambos desean y son capaces de responsabilizarse para dirigir su propia conducta.

Es hacia la década de mil novecientos setenta cuando se estructura esta Teoría de Liderazgo Situacional, basada en la interacción entre:

- 1.- La cantidad de dirección (conducta de tarea) que dá un Líder.
- 2.- La cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que

proporciona un Líder.

3.- El nivel de "Madurez" que demuestran los seguidores en una tarea, función u objetivo específico que el Líder está intentando realizar a través de un individuo o grupo (seguidores).

Un escaso nivel de madurez entre los subordinados exige un Sistema Directivo. A medida que aumenta el nivel de madurez de los seguidores, se efectúa la transición hacia el Estilo de Persuasión, seguido del Participativo. Por último, un grupo maduro se dirige más eficazmente por Delegación. Gráfico 4.

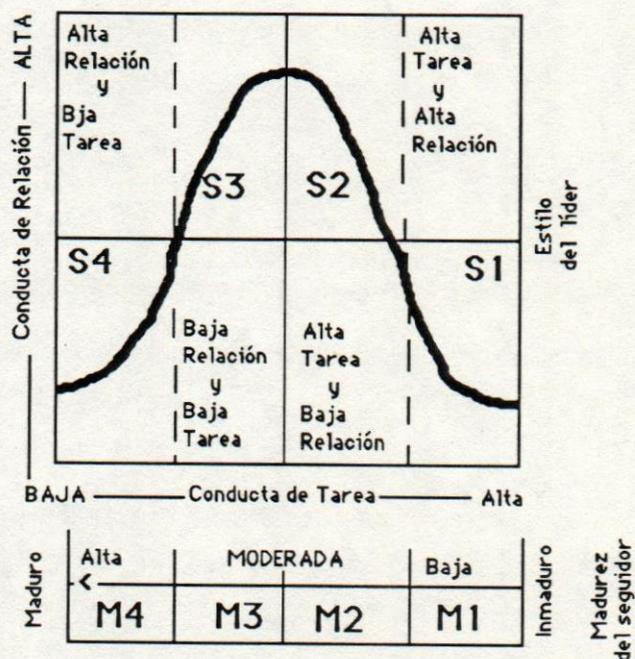


Gráfico 4:
Relación entre Liderazgo y Madurez de los subordinados.

Al representar al Líder por lo que hace (Cajón H) y no por lo que es (Cajón A), del gráfico 2, permite que el modelo se utilice en la formación

de directores y ejecutivos, compitiendo en este campo con la cuadrícula empresarial de Blake y Mouton (1964), una teoría bidimensional no contingente. c. p. Vromm y Jago (1990). Su utilidad a tal efecto se basa en la posibilidad de que los Líderes puedan modificar sus Estilos a medida que evalúan el nivel de madurez de sus subordinados. Así mismo se comprende, el que un Líder pueda adoptar una postura delegativa con un subordinado y otra de persuasión con otro si ambos se encontraran situados en los extremos opuestos del espectro de madurez. Gráfico 4 .

Aunque la teoría de Hersey y Blanchard ob. cit. se centra en el comportamiento y, por ello, ofrece una gama mayor de aplicaciones que otros modelos, dichas aplicaciones están limitadas por un concepto excesivamente simplificador de las demandas situacionales, la madurez de los subordinados. Vromm y Jago (1990). Cabe esperar que la eficacia de los métodos de compartir el poder, como la participación y la delegación, se rija por factores adicionales, como la naturaleza del problema por resolver e incluso, quizá las tradiciones de la empresa en que ha de producirse la decisión.

Sin embargo, no hay Líder si este no es reconocido como tal por los miembros del grupo Jago (1982). El Liderazgo exitoso depende más de la percepción que tiene el supervisado del Líder, que de las habilidades de éste último Kouzes y Posner (1989) c. p. Casas y García (1990).

5.1 Dimensión de Efectividad.

5.1.1 Concepto.

Un dirigente para obtener éxito,

"debe contribuir con los dos principales objetivos del grupo: el logro de metas y el mantenimiento del grupo. Debe favorecer la acción cooperativa del grupo de manera que sea efectiva y eficaz." Bayot (1990), pág. 23.

Para el Método Grid Administrativo implica también que el comportamiento directivo más deseable es "la administración en equipo 9-9." (Máximo interés por la producción y por las personas). Blake y Mouton, (1977).

Usando Michigan como punto de partida Rensis Liker (1967) hizo una amplia investigación para descubrir el modelo general de administración usado por los administradores altamente productivos en contraste con los que usan los demás administradores. Encontró :

"que los supervisores con los mejores récords de rendimiento enfocan su atención primordialmente en los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados y en crear grupos de trabajo eficientes con metas de alto rendimiento". pág. 55.

Estos supervisores los denominan "orientados al personal". Otros supervisores que ejercían una presión constante sobre la producción fueron denominados "orientados al trabajo" y tenían con mayor frecuencia secciones poco productivas.

Likert ob. cit. señaló también que los supervisores altamente productivos "aclaran a sus subordinados cuáles son los objetivos y qué necesidades deben satisfacerse, y luego les dejan libertad para hacer el trabajo". Es decir, indicó que la Supervisión General más bien que la estrecha era la que generalmente tendía a ir acompañada de una alta productividad.

Lo que se deduce de los trabajos de Likert ob. cit. es que el comportamiento ideal y más productivo para la industria es el que centra su atención en el empleado, o sea el democrático. Sin embargo, sus propios descubrimientos hacen surgir preguntas sobre si puede haber un estilo normativamente bueno de comportamiento directivo que sea ideal y único que pueda aplicarse a todas las situaciones directivas.

El mejor modo de concebir el Liderazgo Eficaz es atribuirle el carácter de un proceso de influencia en el cual el Líder puede movilizar el apoyo grupal para alcanzar ciertas metas claramente especificadas que benefician a los miembros del grupo. Esta concepción es aplicable con independencia de la fuente de autoridad del Líder.

5.1.2 Características del Liderazgo Efectivo.

Hay un cierto número de factores asociados al modo en que los subordinados reaccionan frente al Líder: su competencia, su cumplimiento de ciertas expectativas grupales con respecto a la estructura y a la acción, la motivación que se percibe en él y su adaptabilidad a los variables requerimientos situacionales. Debe señalarse que no se trata de atributos fijos propios del Líder mismo, sino más bien de percepciones

relevantes con respecto al Rol del Liderazgo y a sus requerimientos.

El Rol de Líder exige la posesión de valor funcional para los miembros del grupo, pero ello puede comprender una amplia variedad de atributos requeridos en una situación. Por otra parte, una función significativa para un grupo en determinado momento puede carecer de importancia en otro instante. Quizás el acto mismo de alcanzar una meta fundamental reoriente la actividad del grupo, redefiniendo en consecuencia lo que se exige del Liderazgo.

Otro rasgo del Liderazgo Eficaz consiste en suministrar mecanismos de comunicación y participación dentro del grupo. La facilitación del intercambio de información cumple varios fines. Uno de ellos se refiere al interés de los miembros del grupo por los problemas que los afectan en forma directa, que resulta esencial si se quiere mantenerlos comprometidos con las actividades grupales.

Así mismo, el Liderazgo Eficaz depende necesariamente de las características de personalidad del individuo y en particular de su adaptación. En relación a la característica de adaptación hay sólidas pruebas que indican la existencia de una relación positiva entre la adaptación de un individuo y el estatus de Liderazgo que probablemente habrá de alcanzar. En el caso del Liderazgo Eficaz, este factor se manifiesta en el equilibrio emocional y en la predecibilidad de las acciones del Líder, siendo considerado especialmente importante en lo que atañe a la distribución de recompensas.

En suma, lo esencial del Liderazgo Eficaz como proceso de influencia es que suscita una respuesta positiva por parte de los subordinados, acorde con la actividad fundamental del grupo. Pero el logro de metas no es en sí mismo condición suficiente para un Liderazgo Eficaz a menos que vaya acompañado de recompensas sociales para el individuo. Así una función importante del Liderazgo es permitir a los miembros del grupo una participación social significativa.

Finalmente, una cualidad general que determina la Eficacia del Líder es su identificación percibida con el grupo. Se espera que los Líderes sean fieles a las aspiraciones y necesidades colectivas de su grupo. Una de las formas concretas de manifestación de esta actitud es la mediación, que es la negociación con la autoridad superior por parte del líder en beneficio del grupo. Por lo que el papel del gerente debe cambiar a medida que sus subordinados adquieren mayores responsabilidades.

R. Likert (1967) explica este papel en su concepto de "broche de enlace":

"Para que un supervisor (o gerente) lleve a cabo sus funciones de supervisión adecuadamente, es esencial que tenga la capacidad de ejercer su influencia hacia arriba. Para poder conducir su grupo exitosamente, debe poder ejercer influencia en su jefe; esto quiere decir ser hábil tanto en su papel supervisor, como de subordinado." pág. 76.

Tanto las estructuras organizacionales como la conducta gerencial, tendrán que responder a diferencias educacionales y culturales que son obvias en la fuerza laboral o trabajadora. Aquellos trabajadores que son maduros y responsables necesitan de una organización flexible y con un control adecuado, con poca supervisión para poder utilizar todo su

potencial. Los trabajadores que son inmaduros e inexpertos, necesitan una organización estructurada donde haya mayor atención hacia cada individuo y una mayor interacción entre personas con suficiente supervisión para que puedan desarrollar sus talentos.

Dado que la eficacia de un dirigente depende de la manera en que su Estilo Directivo se interrelaciona con la situación en que actúa, debe agregarse una Dimensión de Eficacia al modelo de las dos dimensiones. Gráfico 5.

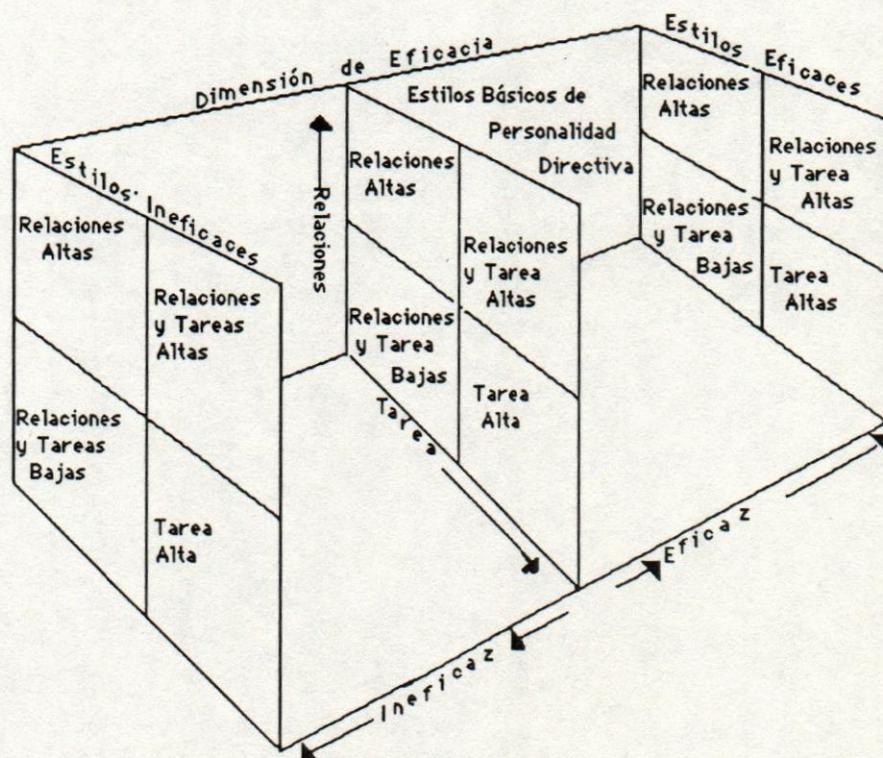


Gráfico 5:

Modelo Tridimensional de Eficacia Directiva.

5.1.3.El Comportamiento Directivo Eficaz.

Al añadir la dimensión de eficacia a las dimensiones de tarea y relaciones, se trata de integrar los conceptos de estilos directivos con las exigencias situacionales de un ambiente específico.

El Estilo Básico de un dirigente puede considerarse como un estímulo particular, y es la respuesta a este estímulo que puede calificarse de eficaz o ineficaz. La diferencia entre uno u otro, no reside con frecuencia en el comportamiento en sí del dirigente; sino en la conveniencia de usar ese comportamiento en la situación en que es usado. Este concepto lo ilustra el diagrama del Modelo Tridimensional de Eficacia Directiva, presentado en el gráfico 5.

Los cuadrantes del medio representan los cuatro estilos básicos de comportamiento directivo; los cuadrantes de la izquierda ilustran los cuatro estilos básicos cuando son ineficaces (usados en una situación inadecuada), y los cuadrantes de la derecha ilustran los cuatro estilos básicos cuando son eficaces (usados en una situación adecuada).

Aunque la eficacia parece ser una situación que existe o no existe en este modelo, en realidad debe representarse como un continuo. Cualquier estilo dado en una situación particular puede corresponder a algún punto de este continuo, desde sumamente eficaz hasta sumamente ineficaz. La eficacia por tanto es una cuestión de grado.

En suma, el Modelo Tridimensional de Eficacia Directiva,

propuesto por Hersey y Blanchard, se distingue porque no describe un único estilo ideal de comportamiento directivo proponiéndolo como apropiado para todas las situaciones.

Capítulo VI. Clima Organizacional. Concepto e Investigaciones.

Al hacer alusión al concepto de Clima Organizacional se encuentra que entre los teóricos e investigadores, existen desacuerdos con respecto a:

"1) si existe realmente el concepto de clima organizacional; 2) lo que abarca el concepto, sus componentes ; 3) si el clima organizacional y la satisfacción con el trabajo y/o puesto en realidad no es lo mismo; 4) el medio apropiado para medir el clima organizacional; 5) los factores, tanto de la situación como los propios de la persona, que lo determinan." Gibson y col. (1987), pág. 17.

A continuación se presenta una serie de definiciones de la variable dependiente del estudio:

Litwin y Stringer (1968), definen el Clima Organizacional como:

"... Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los gerentes y otros importantes factores del medio, en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica." pág. 23.

Para estos autores el Clima Organizacional es un conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de una Organización tienen acerca de ciertos aspectos amplios de la misma incluyendo el Liderazgo. Atkinson c. p. Kolb (1977), por su parte lo define como: "el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado".

Otras definiciones Forchand y Gilmer, Tagiuri y Campbell, Dunnette (1964.), c. p. Gibson et al. (1987) comparten que el Clima Organizacional es

"El grupo de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones, b) son de relativa permanencia en el tiempo c) ejercen influencia en la conducta de los individuos de la organización." pág. 362.

Suele también usarse como sinónimo de Clima el término de Cultura Organizacional, en efecto, para Katz y Kahn (1986):

"Toda organización crea su propia cultura o clima, con tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes. El clima o cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterprete el sistema informal. El clima organizacional también refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema." pág. 77.

Alvarez (1989) en su Tesis de Maestría, presenta una recopilación de las dimensiones o factores que han sido utilizados por diversos científicos para medir el Clima de una Organización (Anexo 1). Del análisis de ese cuadro se puede observar, que si bien existen diferencias, en general se le ha dado gran importancia a los aspectos interpersonales de la situación. De esta manera algunos autores han identificado a los componentes del Clima en los grados de apoyo gerencial, interés por los empleados nuevos y conflicto intra e inter departamentales en una Organización. Schneider y Bartlett (1968).

Así mismo, Halpin y Crofts, Schneider y Bartlett, Litwin y Stringer, c. p. Gibson, Ivancevich y Donnely (1987), han identificado los elementos o propiedades que interactúan para conformar el Clima Organizacional.

Schneider y Bartlett c. p. Kolb (1977), identificaron sus propiedades en un estudio que realizaron en dos compañías de seguro: apoyo de la gerencia, estructura administrativa, preocupación por los nuevos empleados, conflictos, intransigencias, independencia y la satisfacción general de los agentes con las diversas prácticas y actividades de los gerentes de las agencias.

Para Hellriegel y Slocum (1974),

" "el clima organizacional se refiere a un grupo de atributos que se pueden percibir acerca de una organización particular y/o sus subsistemas y que pueden inducirse de la forma en que la organización y/o sus subsistemas se manejan con sus miembros y el medio. " pág . 255.

Temas implícitos en esta definición: a) respuestas perceptuales vistas primeramente como descriptivas más que como evaluativas. b) el nivel de inclusividad de los ítems, escalas y constructos son macros en lugar de micros, c) las unidades de análisis tienden a ser atributos de la organización o subsistemas específicos más que de los individuos, d) las percepciones tienen consecuencias de conducta potenciales.

Campbell y col. (1970), en sus consultas bibliográficas, identifican cuatro factores comunes en todas las investigaciones:

1. Autonomía individual, capacidad del individuo para ejercer su responsabilidad, independencia e iniciativa personal.
2. El grado de estructura impuesto sobre la posición, el grado en que los objetivos del trabajo y los métodos para realizarlo son establecidos y comunicados al gerente por sus superiores.
3. Orientación a la recompensa, el grado en que la organización recompensa a las personas por un trabajo tenaz o por sus logros.
4. Consideración, cordialidad y apoyo, apoyo y estímulos recibidos del superior inmediato.

6.1 Medición de Clima Organizacional. Investigaciones y Resultados.

El tratar de medir el Clima Organizacional es un intento de captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una Organización o subunidad. Esto debe implicar por lo tanto, solicitar a los miembros sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la Organización.

En la tabla 1 se presenta una recopilación hecha por Hellriegel y Slocum ob. cit. donde se han identificado 31 estudios que utilizan el constructo de Clima Organizacional. Los estudios se han revisado en términos de: a) autor y fuente de los estudios, b) instrumento o medios de medir el Clima, c) breve descripción de la muestra y de la población, d) nivel de control de la investigación usado por el autor en cada estudio.

e) determinación de cómo se usó el constructo de Clima Organizacional p. e., variable independiente, dependiente, interviniente o mediadora, f) resumen de hallazgos empíricos.

De estas dimensiones cabe explicar la siguiente:

-Nivel de Rigor de la investigación.

El nivel de rigurosidad experimental empleado en cada estudio es una adaptación de un juego del esquema de Filley y House (1971) c. p. Hellriegel y Slocum ob. cit., donde evalúa la investigación según los criterios presentes a continuación: a) opinión de autoridad, un punto; b) estudio de caso, 2 puntos; c) historia normativa, 3 puntos; d) sondeo de votación, 6 puntos; e) sondeo analítico sin variable experimental, 7 puntos; f) estudio longitudinal en donde las variables no están dentro del control del investigador, 8 puntos; g) estudio experimental en donde las variables una vez presentadas, no están bajo el control del investigador, 9 puntos; h) experimentación de laboratorio, 12 puntos; i) área de experimentación controlada, 13 puntos.

A los efectos del presente estudio el instrumento a utilizar corresponde al elaborado por Litwin y Stringer (1968), los cuales identificaron en su estudio ocho propiedades: Estructura, Desafío y Responsabilidad, Recompensas, Calor Humano y Apoyo, Riesgos y Aceptación de Riesgos, Tolerancia para los Conflictos, Identidad Organizacional, Normas y Expectativas para el desempeño.

La razón por la cual se elige esta teoría, es porque permite conocer ciertos factores que contribuyen a determinar una percepción del Clima o

ambiente predominante en la Organización y en cada una de sus subunidades.

A continuación se presenta la definición de las dimensiones identificadas por Litwin y Stringer ob. cit.

1.1 Estructura: Es entendida como los sentimientos que experimentan los trabajadores acerca de las restricciones de su situación laboral: cuántas reglas, reglamentos y procedimientos existen.

1.2 Desafío y Responsabilidad: la sensación de ser jefe de uno mismo, no tener que verificar reiteradamente todas las decisiones que uno toma.

1.3 Estándares: El énfasis que se pone sobre la calidad del trabajo y del producto final, mediante la fijación de metas retadoras y la comunicación precisa de los estándares de su cumplimiento.

1.4 Recompensas: El sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, subrayar recompensas positivas más que el castigo, la equidad percibida del pago y políticas de promoción.

1.5 Claridad de la Organización: la sensación de que las políticas, cursos de acción, las exigencias están claramente definidas tanto en el ¿Qué hacer? como en el ¿Cómo hacer?.

1.6 Calor humano y apoyo: el sentimiento de una camaradería

general buena. El énfasis en el compañerismo, la prevalencia de grupos sociales informales y amistosos. La disposición de ayudar a gerentes y a empleados, énfasis en el apoyo mutuo.

1.7 Riesgos y Aceptación de Riesgos: la sensación de riesgo y de reto en el empleo y en la situación laboral, énfasis en la toma de riesgos calculados en contraste con jugar a lo seguro.

1.8 Tolerancia para los conflictos: el sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores desean escuchar diferentes opiniones, el énfasis que se dá en hacer que los problemas sean abiertos y se esté dispuesto a reducir diferencias aquí y ahora.

En esta investigación se concibe al Clima Organizacional como: el conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de una Organización tienen del ambiente interno en el cual participan y en el que intervienen los efectos percibidos del Sistema Formal: Liderazgo, Actividades, Creencias, Motivaciones y Condiciones Físicas.

Esta definición de Clima Organizacional conduce a las conclusiones presentadas en las investigaciones, que han considerado al Clima como Variable Dependiente de la Estructura Organizacional y de los cambios logrados a través de programas de entrenamiento en relaciones humanas. A continuación se revisan las conclusiones de estas investigaciones que han sido recopiladas por Hellriegel y Slocum (1974), Alvarez (1989).

Tabla 1. (pág. 73)

1.- Estructura Organizacional: Las investigaciones han estudiado el impacto de las propiedades estructurales formales y su influencia sobre el Clima Organizacional. En relación a esto las conclusiones indican que la percepción del Clima se diferencia de acuerdo al nivel que se ocupa en la jerarquía organizacional. Hall y Lawler (1969), Dieterly y Schneider (1974) c. p. Hellriegel y Slocum (1974). Por otra parte, según las características de la Organización dada por el grado de burocracia (gran número de reglas, normas, el grado de participación en la toma de decisiones) la percepción del Clima de los miembros se ve afectada por la estructura de centralización o mecanística y por la descentralización u orgánica. Payne y Pheseey (1971), George y Bishop (1971), Litwin y Stringer (1968).

2.- Los factores externos. Las condiciones externas (sueldos, tecnología, cambios de mercado, tarea) afectan al Clima organizacional. Burns y Stalker (1961), Litwin y Stringer (1968).

3.- Los Programas de Entrenamiento en Relaciones Humanas. Las conclusiones de los estudios que consideran como variable independiente el programa de entrenamiento señalan que es posible inducir cambios en la percepción de Clima Organizacional en las personas participantes de estos programas y que estos cambios se mantienen a lo largo del tiempo. Golembiewski (1970), Golembiewski y Carrigan (1970), Golembiewski y col. (1971), Holloman (1973).

4.- El Estilo de Liderazgo, las políticas de recompensas, los procesos comunicacionales afectan al Clima de la Organización. Lewin, Lippitt y

White (1939) c. p. Litwin y Stringer (1968). McGregor (1960). Los gerentes pueden controlar el Clima usando el proceso de retroalimentación Sorcher y Danzig (1969). Con una administración más participativa se puede desarrollar una situación de apoyo en la cual los empleados se sientan motivados para adoptar las metas organizacionales. Liker (1967) Lawler y col. (1974) Litwin y Stringer (1968); Marrow y col. (1967). La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el Clima Organizacional Walters y col. (1974).

A pesar del gran cúmulo de investigaciones sobre el Clima Organizacional, hay que considerar ciertos inconvenientes:

1.- El constructo C.O. está basado sobre la creencia de que los individuos dentro de un subsistema, Organización o un nivel jerárquico dado, deberían tener percepciones de su Clima similares. Sin embargo, un primer punto de controversia es el que señala que las medidas perceptuales del Clima, en contraste con las imposiciones del Clima objetivo, implican que potencialmente hay tantos Climas como personas en la organización.

2.- Un segundo punto, es la confusión que hay acerca de si el Clima se refiere a atributos de las organizaciones o de las personas.

3.- En tercer lugar, se plantea el solapamiento y la dificultad para distinguir entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, aún cuando un gran número de estudios reportan una correlación significativa entre

el Clima y la Satisfacción, no ha sido posible establecer relaciones de causalidad .

En conclusión, hay aspectos metodológicos y teóricos, en torno al Clima Organizacional que todavía están por resolverse. Existen muchas controversias en cuánto a si es posible medir y diagnosticar de modo significativo el Clima Organizacional al obtener percepciones de los miembros que constituyan una auténtica descripción del Clima. En general, se considera que las percepciones son realmente evaluaciones por lo que están influenciadas por los atributos personales de los miembros y los sentimientos de satisfacción o descontento hacia la Organización.

Tabla 1.
 Sumario de Investigaciones de Clima Organizacional

Investigadores	Cuestionario de Clima	Muestra	Diseño de Investig.		RESULTADOS
			Nivel de Control	variable	
Burns y Stalker (1961)	Burns y Stalker	20 firmas, gerentes.	8	Dependiente	V.I. Ambiente Externo. El Sistema de Dirección debería ser una función de factores extrínsecos-sueldos, tecnología y cambio de mercado-. El Sistema Mecanístico es apropiado en condiciones de estabilidad del mercado, mientras que el Sistema Orgánico es más adecuado en los medios cambiantes.
Cawsey (1973)	Litwin y Stringer	600 vendedores de seguros .	8	Independiente	La satisfacción laboral aumenta a medida que el individuo percibe el medio con mayores oportunidades de logro, a su vez tiene un desempeño más alto que los individuos en medios menos motivantes. Los vendedores tienen un mayor desempeño si perciben un Clima de Logro. Los empleados obtienen puntuaciones más bajas en su ejecución si perciben un Clima más pobre.
Costley, Downey y Blumberg. (1973)	Litwin y Stringer	36 empleados urbanos	13	Moderadora e independiente.	V.M: El C.O. no moderó la relación entre los empleados que recibieron entrenamiento de relaciones humanas y los que no lo recibieron, en términos de preferencia de roles. V.I.: La percepción de un empleado de su C.O. predijo qué preferencia de roles practicó antes de su entrenamiento.

Davis (1968)	Davis	No fue reportado	2	Independiente.	El C.O. puede reflejar una variedad de reglas a ejecutar y acciones a seguir. Los C.O. se deberían usar para determinar el grado de libertad o reglamentación que el individuo siente en su desempeño.
Dewhrist (1974)	Dewhrist	2 Organizaciones no productivas. 320 gerente y no gerentes.	7	Independiente.	Los gerentes que valoraban más alto su gerencia también tienen profesionales que valoraban mayormente el convertirse en gerentes.
Dieterly y Schneider (1974)	Campbell et al.	120 Estudiantes	12	Dependiente	V.I. El nivel de posición, grado de participación en la toma de decisiones, orientación hacia los clientes. Las percepciones del Clima se atribuyen a la orientación del cliente y su interacción con el nivel de participación. Así como a la interacción entre el nivel de participación con nivel de posición.
Frederickson (1966)	Frederickson	260 gerentes medios	12	Independiente.	1.Climas innovadores generan mayor productividad. 2. C.I. permiten una mayor predicción del desempeño de la tarea 3.La predicción de la labor es mejor en Climas consistentes. 4. Los sujetos emplean distintos métodos de trabajo dependiendo del Clima.
Friedlander y Greenberg (1971)	Friedlander y Greenberg	478 desempleados de la fuerza laboral.	7	Independiente.	Empleados que percibían un Clima de apoyo por parte de su supervisor, tenían mejor situación de entrenamiento laboral y trabajo efectivo que los empleados en Climas de menos apoyo.

Friedlander y Margulies (1969)	Halpin y Croft.	95 trabajadores de la producción.	7	Independiente.	1.El C.O. es un determinante significativo de la satisfacción laboral (p.e. relaciones interpersonales, en la ejecución de la tarea que involucran autorealización y avance). 2.La relación entre C.O. y satisfacción laboral varía según el tipo de Clima y el tipo de medida de la satisfacción. 3. Las evaluaciones del trabajo individual moderan la percepción de C.O. y de la satisfacción laboral.
George y Bishop (1971)	Halpin y Croft.	296 maestros	7	Dependiente	V.I.: a)Cuestionario del Factor de Personalidad de Cattell. b)Propiedades Estructurales de la Organización (Formalización). Los datos sugieren que en las escuelas distritales pequeñas, menos burocráticas innovadoras, los profesores presentan poca ansiedad y perciben una baja estructura. Estos son más dependientes, confiables y perciben un Clima más abierto en la organización que los profesores en colegios más burocráticos.
Golembiewski (1970)	Liker	96 vendedores.	8	Dependiente	V.I. Entrenamiento Grupal T. Los esfuerzos del D.O. acortaron la distancia entre las percepciones de Clima Actual del individuo y sus percepciones del Clima Ideal.
Golembiewski y carrigan (1970)	Liker	96 vendedores.	8	Dependiente	V.I. Entrenamiento Grupal T. El entrenamiento en estos grupos ayuda a inducir y mantener los cambios en las percepciones de los empleados del Clima por un largo período de tiempo(18 meses)

Golembiewski, Munzenriderm, Blumberg Carrigan y Mead (1971)	Liker	43 vendedores.	8	Dependiente	V.I. Entrenamiento Grupal T y ambiente externo. El entrenamiento afectó las percepciones de Clima de los empleados. El medio externo (reducción de la fuerza laboral, incertidumbres de mercado) redujo la magnitud de los cambios en las percepciones de los empleados.
Hall y Lawler (1969)	Hall y Lawler	117 directores de R & D y 291 empleados profesionales de R&D.	7	Dependiente	V.I.:El desempeño. Los directores y empleados de Laboratorio de alto desempeño percibieron el Clima como más dominante y más bajo en el control emocional en comparación con el personal de desempeño bajo. Los que obtuvieron un alto desempeño perciben a su supervisor como más dominante, duro, superior, activo y competitivo.
Hand, Richards y Slocum (1974)	Liker	42 gerentes medios	13	Intervini- niente	V.I.: Entrenamiento grupal T y tiempo (18 meses después del entrenamiento). Los empleados que percibieron la organización como consultiva y que participaron en el programa tenían mayores aumentos en su ejecución que los que la percibieron como autocrática.
Holloman (1973)	Liker	21 Ejecutivos	7	Dependiente	V.I.:Programa de Entrenamiento. Ocurrieron cambios significativos en la efectividad para solucionar problemas luego de una conferencia de una semana de D.O. diseñada para mejorar la toma de decisiones. Al crear una atmósfera de confianza y apoyo mutuo, el Clima de la Organización cambió para asemejar al Sistema IV. El desempeño es afectado.

Kaczka y Kirk (1968)	Kaczka y Kirk	Banco de datos del Instituto de Investigaciones Sociales de Ann Arbor.	12	Independiente.	El Clima afecta al desempeño laboral. En el Clima centrado en el empleado se obtuvo un desempeño mayor pero no en todos los casos. Este Clima tiene una satisfacción psicológica y sociológica mayor que el Clima centrado en la tarea. (Cohesión grupal, menor presión en la realización de la tarea).
Litwin y Stringer Estudio N° 1 (1968)	Litwin y Stringer	3 Organizaciones simuladas con 15 miembros.	12(Sin grupo control)	Interviente	V.I.: Estilo de Liderazgo. Los diferentes Estilos de Liderazgo crean Climas diferentes. a) Clima Autoritario: alto nivel de motivación de poder, baja satisfacción, actitud negativa hacia el grupo, baja innovación y productividad. b)Clima Amigable: alto nivel de motivación de afiliación, alta satisfacción laboral, actitud positiva hacia el grupo, innovación moderada y bajo desempeño. c)Clima de Logro: alto nivel de motivación de logro, alta satisfacción laboral, grupo con actitudes positivas, alta innovación y productividad.
Litwin y Stringer Estudio N° 2 (1968)	Litwin y Stringer	19 estudiantes feminas que trabajaban en el departamento de ventas y Servicio al público.	7	Independiente	Basado en puntajes estandarizados de 460 gerentes, esta muestra puntuó por sobre el promedio en la motivación al logro y a la afiliación, y por debajo del promedio en motivación al poder. Las mujeres no estaban satisfechas, su desempeño en el servicio estaba por debajo del promedio, y considerablemente por debajo su desempeño como vendedoras.

Litwin y Stringer Estudio N° 3 (1968)	Litwin y Stringer	Comparación de empleados en 2 plantas químicas, tipo de muestra no reportado.	13	Dependiente	V.I. Cambio en la gerencia. Luego de un cambio en la dirección de la Planta Mills, se reportaron mediciones altas de responsabilidad, riesgo, recompensa e identidad en comparación con el grupo control de la planta. En la Planta Mills la puntuación de los profesionales y gerentes en las dimensiones de Clima fueron más altas que la del personal técnico. Los profesionales perciben > estructura. Esta planta fue primera en ventas y ganancias.
Litwin y Stringer Estudio N°4 (1968)	Litwin y Stringer	7 departamentos, en un grupo de envoltorios plásticos R&D, 35 hombres por grupo.	7	Dependiente	V.I.: Tarea. 1.Cada departamento tiene su propio Clima. 2.Los Climas son determinados por las tareas asignadas a cada departamento. 3.El Estilo de Liderazgo puede afectar el puntaje del Clima.
Marrow, Bower y Seashore (1967)	Liker	27 gerentes y supervisores de una planta de la industria de pijamas.	8	Intervini- niente	V.I.:Cambios en el manejo, tecnología, programas de entrenamiento y sistemas de recompensa. El Clima de la Organización cambió su orientación hacia el Sistema IV luego de cambiar de administración.

Payne y Phesey (1971)	Payne y Phesey	120 gerentes juniors	7	Dependiente	V.I.:Estructura Organizacional. La Planta Aston tenía muchas reglas, normas y estándares; una estructura de autoridad centralizada. Los empleados percibieron el Clima como de administración eficiente y orientación hacia las reglas. La Planta Blum tenía pocas reglas, normas y estándares con una estructura de autoridad descentralizada. El Clima era contrario al descrito anteriormente.
Pritchard y Karasick (1973)	Campbell y Pritchard	76 gerentes.	7	Independiente y moderadora.	1.El C.O. estaba relacionado mayormente con la satisfacción laboral de los empleados, que con su desempeño en el trabajo. 2. Están más asociados el Clima alto en apoyo con las altas satisfacciones laborales, sin tomar en cuenta las características de personalidad.
Schneider (1973)	Schneider	574 clientes bancarios	7	Interviente	Los clientes que percibieron su banco como impersonal y generalmente negativo, cambiaron más de banco que aquellos clientes que percibieron su banco como algo más personal. Los clientes que percibieron el banco como centrado en el empleado-cliente no cambiaron sus cuentas en el banco.
Schneider (1972)	Schneider y Bartlett	1125 agentes de seguros de vida	7	Independiente	Se relacionan las expectativas acerca del gerente, del nuevo agente con el Clima de la agencia de seguro de vida. Las expectativas del Clima son menos positivas que las preferencias climáticas. Las preferencias del nuevo agente se relacionan con el Clima.

Schneider y Bartlett (1970)	Cuestionario de Clima de la Agencia Schneider y Bartlett	126 gerentes, 386 trabajadores de la agencia.	7	Dependiente	La investigación enfatiza el problema de obtener una medida confiable de Clima Organizacional.
Schneider y Hall (1972)	Schneider y Hall	373 Sacerdotes de la Diócesis.	7	Dependiente	La cantidad de actividades ejecutadas (involucración parroquial, administrativa, de la comunidad y, desarrollo personal) estaba más relacionada con el Clima Laboral que con la importancia de esas actividades.
Sorcher y Danzig (1969)	Litwin y Stringer	No reportado.	2	Dependiente	V.I. Proceso de Retroalimentación. Los gerentes pueden controlar el Clima de su grupo de trabajo usando el proceso de retroalimentación.
Stimson y LaBelle (1971)	Halpin y Croft	258 maestros de la escuela elemental en Paraguay.	6	Dependiente	V.I.:Estructura Organizacional. Una escuela con altamente estructurada y de administración centralizada es percibida por los profesores como cerrada. Las escuelas en un sistema social cerrado perpetúan ese sistema a través de un C.O. cerrado.
Watson (1973)	Liker	30 ejecutivos de todas partes del país	13	Interviente.	V.I.: Programa de Entrenamiento Gerencial de la Universidad(1 mes de duración) y tiempo (6 meses después del programa) Los empleados percibieron la organización como consultiva, que participaron en el programa no puntuaron alto en el desempeño por sus superiores y co-trabajadores, en comparación a los que percibieron el Clima menos participativo.

Capítulo VII. Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional. Estudio e Investigaciones.

7.1 Estilo de Liderazgo y Clima.

Como ya se ha señalado anteriormente el líder formal puede ser desde un gerente que adopta decisiones hasta un supervisor inmediato, pero sea cual fuere su posición influye sobre el Clima de la Organización.

Desde el punto de vista de los trabajadores, un aspecto significativo de este Clima es la Estructura: cómo saber qué se espera de uno y disponer de algún mecanismo para averiguar si se procede bien o mal; contar con una pauta coherente de apoyo a lo correcto y la modificación de lo erróneo, es decir, poseer indicios acerca de los cambios que pueden afectar el bienestar personal. Litwin y Stringer (1968).

A menudo, una Organización se caracteriza porque sus formas de supervisión están centradas en los empleados o centradas en el trabajo. Likert (1967) señala que los supervisores tienden a utilizar el mismo tipo de Estilo de Liderazgo que ellos experimentan e informa que los grupos de moral elevada al describir las actividades de su supervisor, señalan más frecuentemente que éste se interesa por el bienestar de los empleados, sugiriendo a sus superiores ascensos, traslados o aumentos de salario; informando a los trabajadores acerca de lo que ocurre en la compañía, dándoles a conocer la opinión que le merece su desempeño y atendiendo sus quejas o reclamos.

La supervisión general y la supervisión estricta se estudiaron como rasgos del Estilo de Supervisión. Kahn y Katz (1986) al igual que Liker (1968) indican que "las unidades de elevada producción suelen tener supervisión general antes que supervisión estricta." pág. 80.

Los líderes no son meros receptores de las expectativas del grupo sino que ayudan a establecerlas. En su condición de agentes de influencia pueden definir la situación para los miembros de un grupo y fijar metas realistas para un logro potencial. Las relaciones intergrupales están a menudo conformadas por las expectativas que los propios líderes establecen.

Como dice Sherif (1958) "debemos reconocer que la atmósfera misma es en gran parte fruto de lo que los líderes dicen y hacen." c. p. Bayot (1990) pág. 42. Esta afirmación de Sherif coincide con lo reportado por McClelland y Burnhan (1976), con respecto al cambio importante en el Clima a nivel de grupo de trabajo, a partir de la toma de conciencia de los gerentes, del Clima Organizacional creado; como consecuencia de los cambios en aspectos de su propia conducta. Dichos investigadores recolectaron datos de grupos de vendedores antes y después de que sus gerentes recibieran entrenamiento para cambiar el Clima. Los resultados arrojaron cambios considerables en el sentido de Responsabilidad, Recompensas recibidas, Claridad de las funciones y Espíritu de equipo.

En el mismo sentido otros autores, han reportado datos que indican que es posible cambiar el Clima Organizacional. Es obvio que la magnitud de los cambios deseados (es decir, las dimensiones que se van

a cambiar) y el tamaño de la Organización, influirán en la complejidad y en el tiempo necesario para implementar el cambio. Payne y Pheysey (1971); Marrow y col. (1967), c. p. Hellriegel y Slocum (1974); Litwin y Stringer ob. cit.

Lo dicho explica lo significativo de la atención que se le está dando a la Cultura Organizacional, como se vé en los trabajos recientes de Deal y Kennedy (1982), Shein (1985), y Kilmann, Saxton, Serpa y Asociados (1985), c. p. Hollanger y Offerman (1990).

Este énfasis ha ampliado el interés en el Liderazgo y su relación con el Clima Organizacional, ejemplificado por las observaciones de Likert (1967), Litwin (1968), que señalan que "el estilo del líder principal determina el clima en una organización", por ejemplo, un Líder con un Estilo Autocrático, puede determinar un Clima bajo en contribuciones y participaciones de sus subordinados. En consecuencia el Estilo en algún grado es un determinante importante del Clima y Cultura de la Organización.

Ahora no se considera al Estilo del Líder sólo una conducta típica como se pensaba anteriormente sino que se le asigna a su análisis una mayor complejidad. Obviamente, es afectado por la coacción situacional o conjunto de demandas, las cuales están relacionadas con el nivel que ocupa el líder dentro de la Organización. Boyatzis (1982) y las expectativas de los seguidores. El Estilo también es una función particular de los seguidores con quienes el Líder interactúa, como se hace notar en el Modelo de Intercambio Líder-miembro. Fiedler y

Houses (1988).

7.2. Estilo de Liderazgo y Clima. Investigaciones.

Debido a la importancia que para la presente investigación plantea la relación entre Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional a continuación se hace referencia a el estudio realizado por Litwin y Stringer (1968) basado en los estudios realizados por Lewin et al, 1939 c. p. Litwin y Stringer ob. cit., que constituye de gran importancia en el marco de referencia teórico-investigativo. Estos autores crearon tres organizaciones de negocio simuladas, cada una con un presidente y un Estilo de Liderazgo. El objetivo era: 1.- estudiar la relación del Estilo de Liderazgo y el Clima Organizacional; 2.- estudiar los efectos del Clima Organizacional sobre la Motivación del Individuo, medida a través del análisis del pensamiento imaginativo, 3.- identificar los efectos del Clima Organizacional en las variables tradicionales tales como Satisfacción Personal y Desempeño Organizacional. Para este estudio sólo se analizará por su importancia en el mismo, el primer objetivo.

Diseño Experimental: el Estilo de Liderazgo es la primera variable de salida, todos los otros factores se controlaron lo más cuidadosamente posible. En cada Organización creada habían 15 miembros más un presidente, miembro del staff. A los presidentes se les instruyó sobre el Estilo de Liderazgo que iban a mantener. Las partes físicas eran idénticas, la tecnología, las tareas básicas eran las mismas y los miembros de las organizaciones se eligieron tomando en cuenta la edad, sexo, experiencia, patrones de motivación y características personales. Cada

grupo simulado operaba en un salón con capacidad para 100 personas. El trabajo requerido para estos grupos era la construcción de torres de radares y alarmas controladas por radar. Los puntos principales de este trabajo eran: la producción, el desarrollo del producto y el control. Se varió el Estilo de Liderazgo esperando que cada Estilo creara un Clima Organizacional diferente. Así mismo, se esperaba obtener con los Climas inducidos efectos diferenciales en las variables de salida: Motivación, Satisfacción en el Trabajo y Desempeño.

El Presidente de la Organización "A" enfatizaba la formalidad, era mucho más crítico que gratificante, no pautaba metas altas o innovadoras, era un Clima Frío. El presidente del Radar de Balance (Organización "B") era más informal, enfatizaba recompensas positivas y trataba a sus empleados en un ambiente familiar muy alegre. El presidente de la tercera Organización ("C") era moderado en la formalidad, fijaba metas altas, acentuaba la delegación, innovación y recompensas por la ejecución.

Los efectos del Estilo de Liderazgo dentro del Clima Organizacional: Se confirmó la hipótesis en cuanto a la creación de los diferentes Climas Organizacionales. Cada escala fue significativamente afectada por los Estilos de Liderazgo. Se puede concluir tentativamente que la conducta de Liderazgo es un determinante muy significativo del Clima Organizacional.

En la Tabla 2, se describe la evolución de los tres Climas, presentando los puntajes de la escala de Clima durante la primera y

segunda semana del estudio. En 5 o 6 casos, las diferencias entre los Climas eran más grandes en la segunda semana que en la primera. Es decir, con el tiempo surgían más diferencias entre los Climas. Sin embargo, las diferencias significativas entre el Clima surgieron desde la primera administración del cuestionario.

Tabla 2: Medias de las Dimensiones del Clima en las tres organizaciones simuladas (Medición en la Semana I y la SemanaII)

Dimensiones de Clima	Organiz. A (British)		Organiz. B (Balance)		Organiz. C (Blazer)		F- Relación	
	Sem. I	Sem. II	Sem. I	Sem. II	Sem. I	Sem. II	Sem. I	Sem. II
	Estructura	19.8	21.4	13.4	15.1	14.3	16.0	16.1**
Responsabilidad	12.6	11.6	13.9	15.3	15.6	16.3	3.0*	15.0**
Riesgo	9.7	8.5	10.3	10.3	11.7	12.4	4.7*	17.8**
Recompensa	18.0	15.7	29.4	27.2	27.7	22.5	39.7**	58.4**
Apoyo y cordial conflicto	15.8	14.6	26.8	24.8	22.7	24.2	62.1**	82.2**
	9.2	9.6	5.0	5.8	7.1	6.6	23.6**	23.3**

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Resumen de los Efectos del Liderazgo. Tabla 2 :

1.- Los datos confirmaron la hipótesis de los investigadores de que los diferentes Climas Organizacionales se pueden crear variando los Estilos de Liderazgo.

2.- El Clima creado por el Presidente del Radar Británico ("A") era claramente diferente de los otros dos Climas. Los puntajes de la escala de

Clima Organizacional siguieron un patrón consistente. El Clima de la Organización A está altamente estructurado y ofrece poca oportunidad en cuanto a la responsabilidad individual. Era conservador, punitivo y no brindaba apoyo. Se evidencia aislamiento y distancia entre los gerentes y los trabajadores, habían conflictos grupales, a pesar de que el Presidente intentaba suprimir y eliminar el conflicto.

3.- El Clima creado por el Presidente del Radar Blazer "(C)" no era muy consistente en cuanto a la estructuración. Se desarrollaron Normas de Responsabilidad e Iniciativa Personal y se tomaron Riesgos. Habían Recompensas dentro de la Organización, pero además habían críticas con respecto al trabajo pobremente ejecutado. El Clima Blazer era cálido y prestaba apoyo, se desarrolló la cooperación y normas de equipo. Al mismo tiempo, también se generó un cierto nivel de conflicto.

4.- El Clima creado por el Presidente del Radar de Balance también estaba débilmente estructurado. La norma característica es la toma democrática de decisiones, había un fuerte énfasis en cuanto a la amistad y ambiente cálido, el Líder daba recompensas sin hacer críticas o castigos. Se acentuaba la cooperación intergrupala e interpersonal. Se percibía el sentido de alta responsabilidad entre los miembros o empleados pero relativamente muy poca entre los gerentes de esta Organización.

5.- En resumen, se puede concluir que cada Clima Organizacional creado era diferente a los otros. En menos de 8 días surgieron estas diferencias. El Presidente de la Blazer apuntaba a un contrato más provechoso y declaraba que su filosofía de gerenciar estaba dando

resultados. El presidente de Balance decía "necesitamos más cooperación para mejorar el trabajo de nuestra compañía" y el presidente de la Británica apretaba sus controles si el desempeño no era el esperado.

Aspectos limitativos de la investigación. 1.- Un problema especial en la interpretación se centra en el alto nivel de logro del grupo utilizado, que corresponde a una población escolar y, como se sabe, estas poblaciones tienden a tener logros más altos que la población general. Los resultados se pueden interpretar sólo en términos de las características de la muestra.

2.- Naturaleza de la Simulación: Algunos aspectos de la simulación jugaron un papel importante al determinar los efectos del Clima. No había oportunidad de hacer inventos. Esto demandó considerable flexibilidad de las Organizaciones. Probablemente fueron afectados por la ausencia de recompensas materiales. Así mismo, es posible que la naturaleza de los productos afectara los patrones de respuestas.

Implicaciones: Las principales implicaciones giran alrededor de los dos primeros hallazgos, 1.- Parece claro que los distintos Climas Organizacionales se pueden crear variando el Estilo de Liderazgo. Estos Climas pueden ser creados en un tiempo corto y con características estables. 2.- Una vez creado, los Climas parecen tener, con frecuencia dramática, efectos significativos sobre la motivación y, por ende, sobre el Desempeño y la Satisfacción Laboral.

Los resultados sugieren que el Clima Organizacional es una variable

importante en el estudio de las organizaciones humanas. El concepto de Clima debe ayudar a la comprensión del impacto de las organizaciones sobre las personas y la personalidad. Si se pueden crear cambios significativos en los factores de la personalidad en menos de dos semanas podemos imaginar como el vivir en un Clima dado por un período de tiempo puede afectar significativamente muchos aspectos del funcionamiento personal, capacidad de esfuerzo productivo, relaciones a largo plazo (amistad, matrimonio, etc.).

En conclusión, se plantea que el Clima Organizacional es un resultado de la interacción de la conducta de las personas y los grupos, los conflictos, Estilos de Liderazgo, estructura de la organización, comunicación, entre otros, esto lo han ilustrado Gibson y colaboradores (1987), al plantear un modelo en el que consideran al Clima Organizacional como punto de enlace entre el desempeño y las variables de conducta, estructura y procesos. Gráfico 6.

De esta visión de Clima, se deduce que la conducta humana, la Estructura Organizacional y Procesos Organizacionales, no son fenómenos aislados; sino que por lo contrario, están fuertemente relacionados e interactúan para influir en lo que conoce como Ambiente de Trabajo o Clima, el cual va más allá de las unidades individuales y grupales dentro de la Organización, ya que se constituye en un concepto molar y multidimensional, a cuyo impacto sobre el desempeño o metas de la Organización, no se le puede restar importancia.

En el mismo orden de ideas, tenemos que cuando se modifican las

variables de conducta, estructura o proceso (gráfico 6), el Clima de la Organización puede recibir una influencia positiva o negativa. Esto es de particular relevancia para el presente estudio ya que se intenta especificar si hay relación entre el Estilo de Liderazgo (una variable conductual en el modelo presentado) y las diferentes dimensiones de Clima Organizacional.

Esta investigación se hace con el objetivo de conocer la Percepción del Personal Supervisorio sobre diversos factores relacionados con la empresa, su organización y su trabajo; que integran el Clima Organizacional. Es importante hacer énfasis en algo: "la gente se comporta en base a lo que percibe." Esta afirmación hace que se considere aún más relevante la medición del Clima y su relación con el Liderazgo; ya que permite averiguar no sólo lo que ocurre en el ambiente interno sino también como la percepción del Estilo de Liderazgo influye en dicha percepción.

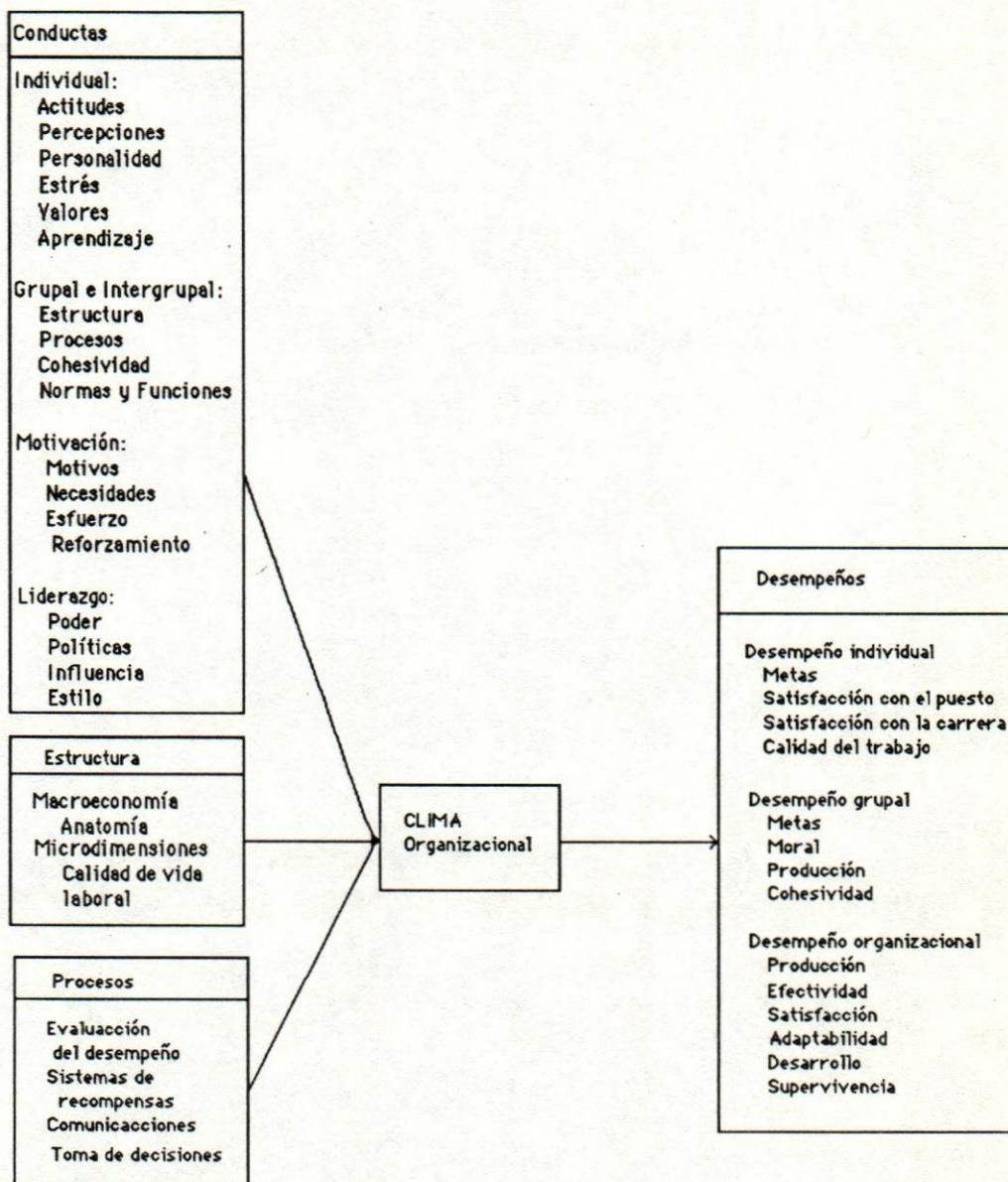


Gráfico 6: Modelo Integrado de Clima Organizacional
Tomado de Gibson y Col. (1987).

II. METODOLOGIA

1.- Problema:

¿Qué relación existe entre la percepción que los supervisores tienen de su Estilo de Liderazgo y la que igualmente tienen del Clima Organizacional de la Empresa. ?

Así mismo, de que manera se ve afectada esta relación por los siguientes factores Moderadores: Efectividad del Liderazgo

Sucursal y

Sexo

2.- Hipótesis:

Las variables Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional están significativamente asociadas, a su vez dicha asociación se ve afectada por las variables Moderadoras: Efectividad del Liderazgo

Sucursal y

Sexo

3.- Definición de Variables:

3.1.- Variable Independiente: Percepción del Estilo de Liderazgo.

a.- Definición conceptual: Es el grado en que los supervisores

perciben el uso del poder o la influencia por parte de ellos, para dirigir y coordinar las actividades de sus subalternos, a través del empleo de diferentes alternativas de acción, con el fin de lograr un objetivo común.

b.- Definición operacional: Puntaje obtenido por los supervisores en cada uno de las modalidades de Liderazgo (Participativo, Directivo, Persuasivo, Delegativo) del Cuestionario Estilo de Liderazgo (LEAD-SELF) de P. Hersey y K. Blanchard (1973).

3.2.- Variable Dependiente: Percepción del Clima Organizacional.

a.- Definición conceptual: Se concibe como el conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de una organización tienen de su ambiente interno en el cual participan y en el cual intervienen los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, Liderazgo, actividades, creencias, condiciones físicas y motivaciones.

b.- Definición operacional: Puntuación obtenida por los supervisores en el cuestionario de Clima de la Organización de Litwin y Stringer (1968), el cual expresa, cómo éstos perciben el Clima en la Organización según las dimensiones consideradas por el instrumento (Conformidad, Riesgo, Recompensa, Tolerancia, Responsabilidad, Claridad, Estándares, Cordialidad)

3.3.- Variables Moderadoras:

3.31.- Efectividad del Líder :

a.- Comprende aquel Estilo de Liderazgo que cumple con las expectativas grupales con respecto a la Estructura Organizacional, que se adapta a la variabilidad de los requerimientos situacionales en relación a los mecanismos de comunicación y acción, elicitando su influencia respuestas positivas tanto por parte de los subordinados como de los superiores.

b.- Definición Operacional: Puntaje que resulta de la multiplicación de los totales de las subcolumnas a, b, c y d de la columna II por los factores positivos y negativos (-2, -1, +1, +2) de las mismas subcolumnas, estableciéndose dos categorías a saber:

b.1.- Efectivo: Cuando el Estilo de un supervisor es conveniente para una situación; abarcando, en el instrumento, puntuaciones que van desde +1 hasta + 24.

b.2.- Inefectivo: Cuando un Estilo no es conveniente para la situación dada; abarcando, en el instrumento, puntuaciones que van desde 0 (cero) hasta - 24.

3.3.2. Sucursal:

a.-Definición Conceptual: Concebido como el establecimiento que sirve de ampliación a la Organización de la cual depende.

b.-Definición Operacional: Entendida como una variable categórica nominal, (A, B, C y D).

3.3.3.- Sexo:

a.- Definición conceptual: Entendida como variable dicotómica nominal: masculino - femenino.

b.- Definición operacional: el grupo hombres y mujeres que conforman la muestra de supervisores encuestados.

4.- Diseño de Investigación:

El presente estudio es de naturaleza Ex-post-facto o causal-comparativo, de Campo y de Corte Transversal Unico:

Ex-post-facto: por no tener control directo sobre la variable independiente; cabe mencionar al respecto la definición propuesta por Kerlinger (1981):

"La investigación ex post facto es una búsqueda sistemática empírica, en la cual el científico no tiene control directo sobre las variables independientes, porque ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones de ellas, sin intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independientes."

Causal-comparativo: porque pretende establecer posibles relaciones causa-efecto mediante la observación de algunas consecuencias existentes y la búsqueda retrospectiva a través de los datos de los posibles factores causales.

De Campo: porque se lleva a cabo en una organización real, la cual auspicia el presente estudio.

Corte Transversal Unico: pues recaba los datos procedentes de la muestra seleccionada, sin repetición, en un momento cronológico determinado, Linninger y Warwick (1978).

Así mismo, esta investigación es de carácter correlacional, en vista de que se pretende establecer la relación existente entre las variables, usando para ello, específicamente, un Modelo de Correlación Múltiple. El cual supone que:

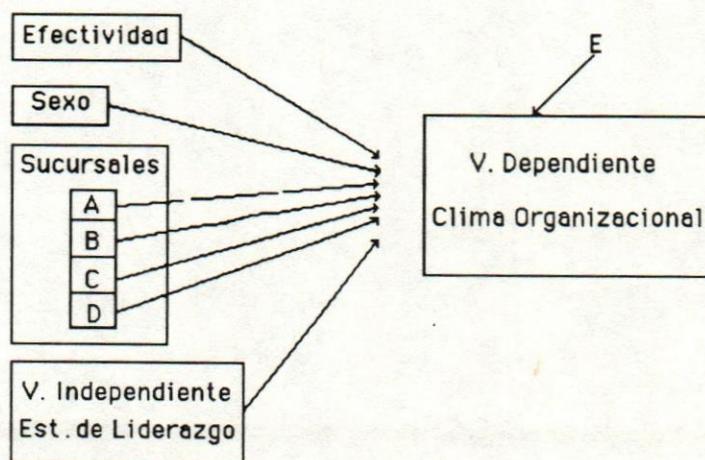


Gráfico 7: Modelo de Regresión Múltiple de la relación entre Clima Organizacional y Estilo de Liderazgo.

5.- Población:

La población la conformó todo el personal reconocido con la denominación de Supervisores en la nómina de personal de Recursos Humanos (Unidad de Desarrollo de Personal) de una Empresa de Servicios del área Metropolitana de Caracas.

6.- Muestra:

Se usó un muestreo no probabilístico de propósito para la extracción de la muestra. No se utilizó ningún procedimiento al azar para la selección de las unidades muestrales y el propósito fue la elección de sub-grupos de la población, en base a la importancia que ellos tienen para la comprobación de la Hipótesis planteada en el presente estudio.

La muestra se conformó con 106 (ciento seis) supervisores que se encontraban dentro de la denominación de gerente y jefe de sección de las diferentes sucursales. Se tomó como criterio para extraer el % de supervisores, el número total de los mismos para cada sucursal, de esta manera y considerando que la Sucursal A cuenta con la mayor cantidad de trabajadores en relación a las otras (B, C, y D), se captó de ella el 68% de los supervisores de la muestra. La relación del total de supervisores (Población) con respecto al número perteneciente a la muestra se representa en la tabla 3.

SUCURSALES	POBLACION	MUESTRA	% EQUIVALENTE A LA POBLACION
Sucursal A	235	68	29%
Sucursal B	40	19	48%
Sucursal C	10	8	80%
Sucursal D	13	11	85%

Tabla 3: Proporción de la población usada en la muestra.

7.- Instrumentos:

Con la finalidad de recabar la información pertinente al presente estudio se utilizaron dos instrumentos, los que en forma general tienen las siguientes características comunes:

- Se trata de cuestionarios sencillos, que comprenden un conjunto de reactivos a los que contestaron los supervisores expresando grados de acuerdo o discrepancia. Contienen alternativas fijas de respuestas. Kerlinger (1981).

- Están altamente estructurados, van dirigidos a los supervisores y se basan en la suposición de que la gente se comporta en base a lo que percibe, por lo que se justifica la medición de la percepción del Estilo de Liderazgo y del Clima Organizacional a través de estos instrumentos.

Se utilizó para la estimación de la percepción del Estilo de Liderazgo el cuestionario de Descripción de Efectividad y Adaptabilidad

del Líder (LEAD-SI MISMO) de Hersey y Blanchard, basado en el Modelo Tridimensional de Liderazgo Efectivo y el Modelo Teórico de Liderazgo Situacional. Contiene doce situaciones de Liderazgo en las cuales los que responden deben seleccionar de cuatro acciones alternativas (una conducta de alta tarea/baja relación; una conducta de alta tarea/alta relación: una conducta de alta relación /baja tarea; y una conducta de baja relación/baja tarea), el estilo que perciben los supervisores y que puede describir más cercanamente la conducta de ellos como Líderes en este tipo de situaciones.

El LEAD-SELF fue diseñado para medir la percepción de tres aspectos de la conducta del líder :

- 1.-Estilo.
- 2.- Rango de Estilos.
- 3.- Adaptabilidad o Efectividad del Líder.

Esto hace que se utilice para realizar intervenciones en las organizaciones. Este instrumento es contestado por los supervisores, brindando cuatro puntuaciones ipsativas que corresponden a los Estilos, y su puntuación normativa que corresponde a la adaptabilidad o Efectividad.

La escala fue diseñada, originalmente, para servir como instrumento de adiestramiento, lo cual puede evidenciarse en su longitud (12 reactivos) y el tiempo requerido para su aplicación (15 minutos).

El LEAD-SI MISMO mide aspectos específicos de la conducta del líder en términos del modelo Teórico de Liderazgo Situacional. Fue estandarizado sobre las respuestas de 264 gerentes, cuyas edades estaban comprendidas entre un rango de 21 a 64 años, en una muestra norteamericana. De estos gerentes el 30% pertenecía al nivel de gerencia baja, el 55% eran de la mediana gerencia y el 14% era de alto nivel de gerencia.

La validez de los 12 ítems para la puntuación de efectividad se ubicó en un rango desde 0.11 hasta 0.52 y 10 de los 12 coeficientes fueron significativos, bajo el nivel de 0.01 y uno fue significativo al nivel del 0.05. Cada una de las alternativas de las respuestas coincidió con el criterio definido operacionalmente de menos del 80% con respecto a la frecuencia de selección.

La validez lógica del instrumento fue claramente establecida, la validez de contenido surgió de los procedimientos empleados para crear el conjunto original de reactivos. Se han conducido varios estudios de validez empírica. Como ha sido hipotetizado las correlaciones con la variables democráticas/ orgánicas de sexo, edad, años de experiencia, grado y nivel de gerencia, fueron generalmente bajas, indicando la relativa independencia de la escala con respecto a estas variables. Resultados satisfactorios fueron reportados para soporte a las dimensiones de los cuatro estilos de la escala utilizando una aproximación modificada a la escala factorial. El 96%, es decir, 46 de las 48 alternativas reportaron una relación esperada. De igual manera en otro estudio se encontró una correlación significativa de 0.67 (p. 0.01) entre las

puntuaciones de efectividad de los gerentes y las puntuaciones independientes de sus supervisores.

En otro estudio realizado por Ana Antonacci (1988) reporta los resultados de un estudio piloto cuyo objetivo era determinar la validez de contenido del instrumento a través de una validación por jueces. La muestra constaba de seis sujetos de sexo masculino considerados expertos en el área de Liderazgo y con amplio dominio de la Teoría de Liderazgo Situacional. El acuerdo entre los jueces en relación a cada una de las doce situaciones hipotéticas varió en un rango del 33% al 100%; once de las doce situaciones hipotéticas fueron consideradas adecuadas en cuanto a los contenidos por más del 50% de los jueces; en cuanto a cada una de las cuatro acciones alternativas propuestas para cada situación, el acuerdo de los jueces fue del 50% al 100% (Anexo 2 y 3). Cabe mencionar que para el estudio total se usó una muestra de 55 trabajadores, 16 correspondientes al sexo femenino y 39 del sexo masculino, que cumplían funciones gerenciales bajas, con un período no menor de 5 años, en organizaciones empresariales ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, pertenecientes a los diferentes sectores de la economía nacional (sector extractivo, sector manufacturero y el sector de servicios). Sobre la base de estas investigaciones se encuentra que éste es un instrumento adecuado en el sentido empírico.

En cuanto a la Confiabilidad de LEAD-SELF ésta fue moderadamente fuerte, al ser las puntuaciones relativamente estables a través del tiempo al calcular la confiabilidad por medidas repetidas, por lo que los resultados que brinda son consistentes, así lo demuestran los

siguientes datos: En dos administraciones con un intervalo de seis semanas entre ellas, el 75% de los gerentes mantuvo su estilo predominante y el 71% mantuvo su estilo alternativo. La correlación para las puntuaciones en efectividad fueron de 0.69 ($p = 0.01$). Los coeficientes de contingencia de ambos fueron de 0.71 siendo significativos al nivel de 0.01.

La obtención de las puntuaciones reportadas por el LEAD-SELF consisten en la utilización de una plantilla de corrección (Anexo 4), esta plantilla consta de dos columnas.

En la columna I, de Liderazgo, se suman las alternativas marcadas para cada subcolumna y eso brinda el puntaje para cada uno de los estilos.

La columna II, es para obtener el puntaje de efectividad. El procedimiento para la obtención de los puntajes de las cuatro subcolumnas es igual al utilizado para las sub-columnas de la columna I.

Obtenidos los puntajes de las sub-columnas, éstos se someten a un factor de ponderación, mediante la multiplicación de estos puntajes por -2, -1, +1 y +2, para cada una de las subcolumnas respectivamente, tal como lo señala la plantilla (Anexo 4). Posteriormente, estas puntuaciones ponderadas se suman y el número resultante corresponde al puntaje de Efectividad del Líder, el cual puede ser señalado en el continuo de la efectividad que para tal efecto, se presenta en la hoja siguiente, a fin de facilitar su visualización (Anexo 4).

Con el fin de estimar la variable Clima Organizacional se suministró a los supervisores el Cuestionario de Clima de la Organización de Litwin y Stringer, el que perseguía diagnosticar como perciben el Clima de la Organización los miembros de la misma. El instrumento consta de ocho dimensiones identificadas por sus autores como:

1.- Conformidad: Entendida como los sentimientos que experimentan los trabajadores acerca de las restricciones de su situación laboral: cuántas reglas, reglamentos y procedimientos existen.

2.- Responsabilidad: Sensación de ser jefe de uno mismo, sin tener que verificar reiteradamente todas las decisiones que uno toma.

3.- Estándares: El énfasis que se pone sobre la calidad del trabajo y del producto final, mediante la fijación de metas retadoras y la comunicación precisa de los estándares de su cumplimiento.

4- Recompensas: El sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, subrayar recompensas positivas más que el castigo, la equidad percibida del pago y de las políticas de promoción.

5- Claridad de la Organización: La sensación de que lo que se les exige está claramente definido tanto en "¿Qué hacer?" como en el "¿Cómo hacer?".

6- Cordialidad: El sentimiento de una camaradería general buena, énfasis en ser aceptado, prevalece la amistad y grupos sociales informales.

7- Riesgos y Aceptación de Riesgos: La sensación de riesgo y de reto en el empleo y en la situación laboral, hay un énfasis en la toma de los riesgos calculados, en contraste con jugar a lo seguro.

8- Tolerancia para los conflictos: El sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores desean escuchar diferentes opiniones, énfasis puesto en resolver los problemas en forma abierta.

El Instrumento de Clima Organizacional fue construido basándose en la teoría de Clima como Variable Multidimensional propuesta por Litwin y Stringer (1968), que engloba la percepción subjetiva que los miembros de la organización tienen del ambiente interno de la misma. La escala tiene dos Formas, la Forma original que es la (A) y la mejorada que es la Forma (B), que demostró mayor consistencia en una escala inter-item que la A; sin embargo, ambas escalas son útiles para aplicarse en la medición del Clima; siendo utilizada en este estudio una forma abreviada de la escala B, tomada de Litwin y Stringer, (1968).

De los estudios realizados para determinar la consistencia del instrumento se cuenta con el realizado con la Forma (A), que consta de siete escalas, a las cuales se les determinaron las normas y su relación con otros aspectos de la estructura y función organizacional.

La muestra utilizada para estos fines estuvo constituida por 90 alumnos del primer año de M.B.A. de la escuela comercial de Harvard, que se encontraran trabajando en una empresa por un período de seis semanas como mínimo. La cantidad de organizaciones muestreadas fue

de 60 y la media de los años de trabajo en una organización fue de 1 año, 8 meses.

La consistencia de la escala por análisis de intercorrelación reportó que dos escalas: responsabilidad y conflicto presentaban problemas de consistencia.

De las 60 organizaciones descritas en el estudio mencionado, 48 se clasificaron según las siguientes categorías: Militar (N=8), Investigación (N=13), Ventas (N=15) y Producción (N=12).

Se realizó para el análisis un A.N.O.V.A. , encontrándose que aún cuando los puntajes de las medias de los Climas en las distintas Organizaciones muestran una variación considerable, en sólo dos casos estas variaciones obtienen niveles estadísticamente significativas.

La F mayor se produjo para la dimensión de Recompensa en la cual las organizaciones de ventas fueron más recompensantes, seguidas por las de investigación y producción, las organizaciones militares fueron sustancialmente menos recompensantes y más punitivas que las otras.

Otro dato estadístico importante fue el reportado por la dimensión de Conformidad ($F = 2,27; p = 0.10$), en la cual las organizaciones Militares demostraron ser las más altamente estructuradas, seguidas por las de Investigación, Ventas y Producción.

A partir de una series de estudios se creó la Forma (B) del

instrumento teniéndose como objetivos para su desarrollo los siguientes:

- a) Reducir el número de ítems de la escala de Clima Organizacional.
- b) Incrementar la claridad de las definiciones conceptuales y operacionales de la escala.
- c) Crear una nueva escala basada en los resultados de los estudios preliminares y experimentales realizados con la Escala (A).

La Forma (B) fue administrada a una muestra constituida por 500 gerentes, supervisores, técnicos, especialistas de una variedad de organizaciones. Los resultados encontrados se presentan a continuación.

Tabla 4: Consistencia del Cuestionario de Clima Organizacional.

Consistencia de la Escala de Clima Organizacional en el Cuestionario de Clima empleado (Forma B)

Escalas	Nº Ítems de la escala	Nº Ítems Grupo *	Medidas de Intercorrelación
Conformidad	8	5	.31
Responsabilidad	7	4	.23
Recompensa	6	4	.42
Riesgo	5	3	.29
Cordialidad	5	3	.33
Apoyo	5	2	.37
Estenderes	6	2	.21
Tolerancia	4	2	.19
Identidad	4	3	.49

* Esta columna describe el número de ítems de cada escala que correlacione más alto con los otros ítems de la misma escala.

Al comparar estos resultados con los obtenidos en la Forma (A), los autores encontraron que la Forma (B) mejoró significativamente en cuanto a consistencia y estabilidad de la medida que la forma preliminar, teniendo siete de las nueve escalas una adecuada consistencia, presentándose sólo dificultades con la escala de Conflictos, en la cual se

presentan problemas de ambigüedad en la interpretación requerida para dar la respuesta.

La interdependencia de las dimensiones de Clima fue evaluada por medio de la intercorrelación entre escalas. En general, sólo se dan relaciones altas entre las escalas de Cordialidad e Identidad ($R= 0.69$); Cordialidad y Apoyo ($R= 0.57$), como puede verse en la Tabla 5.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Conformidad		.18	.24	.18	.28	.34	.38	.28	.31
Responsabilidad			.50	.52	.46	.47	.42	.30	.51
Recompensa				.48	<u>.54</u>	.49	.29	.39	<u>.56</u>
Riesgo					.41	.43	.49	.49	.42
Cordialidad						<u>.57</u>	.22	.31	<u>.69</u>
Apoyo							.33	.48	<u>.59</u>
Estandares								.34	.41
Tolerancia									.35
Identidad									

* Las cinco correlaciones subrayadas son las más altas

Intercorrelación de la Escala de Clima organizacional
en el cuestionario de clima empleado (Forma B)
(N= 548). Tabla 5.

En base a estos resultados se constituyó la forma abreviada de la Escala B, adecuando la redacción para ser utilizada en el presente estudio y donde fue eliminada la escala de Identidad, añadida la escala de claridad y agrupadas las escalas de cordialidad y apoyo en una sola escala, tomando

en cuenta lo planteado por Litwin y Stringer (1968) y Kolb y col. (1977) .

Otro estudio de validación, lo constituyó el uso del Instrumento de Clima Organizacional para diferenciar dos organizaciones de ventas, donde se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las escalas: Conformidad ($T= 2.96$; $p < 0.01$), Cordialidad y Apoyo ($T=2.11$; $p < 0.05$), así mismo se diferenciaron ambas organizaciones aún cuando no significativamente a nivel de la dimensión de Recompensa. Es decir, aún cuando estas organizaciones son de la misma naturaleza funcional, el instrumento permitió establecer diferencias en la percepción que tienen sus miembros del ambiente interno de la organización.

8.-Procedimiento:

En primer lugar se recurrió a la consulta de expertos, para que a través de sus juicios se llegara a la selección de una empresa que cumpliera con las exigencias muestrales del presente trabajo de investigación.

Una vez elegida la Empresa de Servicio, se hizo contacto con el Jefe del Departamento de Adiestramiento con el que se establecieron unas series de entrevistas preliminares y al que se le presentó el proyecto de Tesis previamente aprobado por la Escuela de Psicología con el fin de obtener su autorización para la recolección de la información en la empresa.

Para la selección de los instrumentos, utilizados en este estudio, se realizó una activa búsqueda de las escalas existentes, por lo que se requirió la consulta de diferentes libros y de expertos en ambos campos (Liderazgo y Clima Organizacional). Una vez extraída la información de cuáles instrumentos existían en el mercado, del tipo de teoría que los sustentaban, y las recomendaciones de los expertos se eligió el Cuestionario de Clima de la Organización de Litwin y Stringer (Forma B) para la medición de Clima Organizacional (considerada como Variable Dependiente) y el Cuestionario de Descripción de Efectividad y Adaptabilidad del líder "LEAD- SELF" de Hersey y Blanchard, con la finalidad de medir la Variable Independiente Estilo de Liderazgo.

Con el objeto de establecer la Validez de Contenido del instrumento de Clima Organizacional, se efectuó una validez de jueces con ocho expertos en esta área, cuyo procedimiento y datos obtenidos se expondrán en el punto 1 de Resultados, que se presenta a continuación.

Posteriormente, se realizaron reuniones con los Departamentos de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, presentándoles los instrumentos a ser aplicados a su personal Gerencial. Se acordó el número de gerentes y jefes de sección requeridos para la muestra, así como el número de sucursales a utilizar.

Cumpliendo los requisitos exigidos por la Organización para llevar a cabo el estudio, se efectuó un muestreo no probabilístico de propósito, de esta manera se escogieron a los supervisores que conformaron la

muestra de este estudio. A cada uno de estos sujetos se les aplicó el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (Anexo 6) conjuntamente con el Cuestionario de Descripción de Efectividad y Adaptabilidad del líder "LEAD- SELF" de Hersey y Blanchard (Anexo 7), lo que requirió un tiempo máximo de 15 minutos para cada sujeto encuestado.

En todo este procedimiento, que abarcó un período de dos meses, se contó con el apoyo del Jefe del Departamento de Adiestramiento, quién solicitaba la colaboración a los gerentes y jefes de sección de los diferentes departamentos y sucursales.

Una vez recabada la información, con los instrumentos anteriormente señalados, se realizó en primer lugar un Análisis de ítems y el cálculo de la confiabilidad al Cuestionario de Clima de la Organización de Litwin y Stringer (Forma B) y en segundo lugar, el procesamiento de los datos, para su posterior análisis y discusión, de la forma como se expresa seguidamente.

III. RESULTADOS:

1.- Estudio Piloto:

El estudio piloto se realizó con la finalidad de determinar la validez de contenido del instrumento de Clima de la Organización de Litwin y Stringer; ya que el juicio de los expertos permite establecer la representabilidad de la muestra de los ítems del cuestionario.

Población: Expertos en el área de Clima Organizacional y que conocieran con anterioridad el Cuestionario de Litwin y Stringer.

Muestra: Conformada por ocho sujetos, tres del sexo femenino y cinco del sexo masculino considerados expertos en el área de Clima Organizacional, con amplio conocimiento de los estudios de Litwin y Stringer.

Procedimiento: Una vez establecido el contacto con los jueces, seleccionados como tales por su trayectoria profesional en el área de Clima Organizacional, se les pidió su colaboración y se les explicó la finalidad del estudio piloto, seguidamente les fue presentado el formato del cuestionario (Anexo 5) junto con una hoja de respuestas donde ellos colocaban su acuerdo o desacuerdo en cuanto a los siguientes aspectos para cada uno de los ítems : la redacción de los ítems, si su posición en el formato es adecuada y si el contenido de la prueba es representativo de lo que se quiere medir (Clima Organizacional).

Se recogió la información y se les agradeció a los jueces su colaboración, así como el tiempo invertido en esta tarea.

Procedimiento de análisis: Las estimaciones hechas por cada juez se llevaron a una tabla con la finalidad de establecer los porcentajes de acuerdo - desacuerdo en relación a cada ítem del cuestionario.

Discusión de los resultados: Se observa en la tabla 6 que el acuerdo entre los jueces con respecto a cada una de los ítems del Cuestionario de Clima, osciló en un rango de 38% y 100% de acuerdos.

Jueces	1	2	3	4	5	6	7	8	%
Ítems									
1	X			X		X			38
2	X	X	X		X		X	X	75
3		X	X			X		X	50
4	X	X		X	X	X	X	X	88
5	X	X	X	X	X	X	X	X	100
6	X	X	X		X		X		63
7	X		X	X	X	X	X		75
8	X		X	X	X	X	X	X	88

Tabla 6: Porcentaje de Acuerdo entre Jueces para cada uno de los Ítems

Como se puede observar, seis de los ocho ítems fueron considerados, por los expertos, como apropiados en su contenido en esta área. En los ítems 1 y 3 hubo el menor número de acuerdos (38% y 50% respectivamente), por presentarse en ellos mayores dificultades en la

comprensión del contenido per se.

El porcentaje de acuerdo entre jueces de los ítems restantes es alto, siendo la dimensión 5 en la que el acuerdo entre los expertos fue total (100%).

En función de estos resultados se considera que los ítems del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer son representativos del área que pretenden medir, por lo que puede decirse que el instrumento cuenta con una adecuada Validez de Contenido para satisfacer los objetivos de la medición de Clima en este estudio.

Por otra parte, se procedió a modificar la redacción de los ítems 1 y 3 lográndose, como podrá examinarse en el análisis de ítems, mejoras para la dimensión 3, sin embargo, para el ítem 1 los resultados no fueron favorables. Por sugerencia de los expertos, también se varió la longitud de la escala de respuesta, disminuyéndola de 10 a 5 rangos, para conseguir un mejor manejo de la misma, por parte de los sujetos a encuestar.

2.- Análisis del Instrumento:

La muestra que se utilizó, para estos análisis, fue la misma que se extrajo para pasar los diferentes instrumentos. Esto se debió a limitaciones en el número de supervisores y al tiempo disponible para trabajar dentro de la empresa en que se realizó la investigación.

Para el análisis del Cuestionario de Clima Organizacional se utilizaron los siguientes procedimientos:

2.1.- Análisis de Items: El cual se realizó por medio de dos procedimientos estadísticos, el primero por un análisis de Regresión simple y el segundo por medio de un análisis de varianza (A.N.O.V.A.) obteniéndose lo siguiente:

2.1.1.- Análisis de Items por Correlación Simple. Este procedimiento se llevó a cabo con el fin de verificar la consistencia interna de los ítems que conformaban el test, y se realiza comparando la puntuación de cada ítem con el puntaje total. Esto se basa en que si la prueba es buena debe ser consistente, es decir, que cada ítems aporte algo a la prueba, tomando en cuenta las correlaciones entre ellos. En los resultados aparece una probabilidad que es la que se analiza, tomando como valor crítico para establecer la significancia el nivel del 0.05. Tabla 7.

Dimensiones	R	p
Conformidad	.013	.894
Responsabilidad	.561	.0001
Estándares	.69	.0001
Recompensa	.576	.0001
Claridad	.637	.0001
Cordialidad	.454	.0001
Riesgo	.365	.0001
Tolerancia	.707	.0001

Análisis de Items
por correlación

Tabla 7: Análisis de Items del cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968).

Item 1: Conformidad: En este ítem encontramos que la relación entre la prueba y el ítem es baja, lo que sumado a la probabilidad no significativa al nivel 0.05 indica que el ítem no se relaciona con el resto de la prueba en forma sistemática, hecho que puede ser explicado por problemas en la redacción, en la cual se presta a ambigüedad el criterio de direccionalidad considerado al dar las respuestas por las personas utilizadas en la muestra de estudio.

Item 7. Riesgo: En este ítem la correlación es menor que el resto de los ítems exceptuando el de conformidad; pero la relación se mantiene al ser significativa al nivel del 0.05, por lo que contribuye en forma sistemática a lo que mide la prueba en conjunto.

Item 8. Tolerancia hacia los conflictos: Este ítem es el que mantiene una relación mayor y significativa con lo que mide la prueba globalmente, siendo un ítem bastante estable.

El resto de los ítems mantienen una relación significativa al nivel del 0.05, por lo que aportan a la consistencia interna de la prueba al estar correlacionados con lo que ésta mide, considerándola, en conjunto.

De igual manera al considerar la intercorrelación entre los ítems se observa la interdependencia de las dimensiones de Clima. En general, sólo se dan relaciones moderadas altas entre las escalas de Tolerancia-Claridad (0.449), Claridad - Estándares (0.441) y Tolerancia - Estándares (0.431). Las relaciones de la escala conformidad con cada una del resto de las dimensiones son negativas lo que indica que los sujetos que puntúan

bajo en Conformidad tienden a obtener puntajes altos en el resto de las escalas, lo mismo se observa entre las correlaciones del ítem Riesgo con Recompensa, Claridad y Cordialidad. Estos resultados se presentan con mayor detalle en la tabla 8:

	1	2	3	4	5	6	7	8
Conformidad		-.265	-.136	-.115	-.112	-.096	-.068	-.286
Responsabilidad			.372	.206	.29	.09	.227	.383
Estándares				.269	.441	.134	.271	.431
Recompensa					.391	.269	-.014	.357
Claridad						.157	-.037	.449
Cordialidad							-.054	.34
Riesgo								.132
Tolerancia								

Tabla 8 : Intercorrelaciones entre los Items del cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968).

2.1.2.- Análisis de Items por Análisis de Varianza de un factor (A.N.O.V. A.). Este se realiza basándose en la unión por grupos de acuerdo con las respuestas dadas por los sujetos a la prueba, es decir, los que contestan uno a un determinado ítem forman un mismo grupo y se espera que obtengan puntajes bajos en la escala, así mismo los que contestan 5, forman otro grupo y se espera que obtengan puntajes altos.

El análisis de varianza se realiza con el objetivo de verificar cómo varía el puntaje total de acuerdo a cada una de estas categorías, por lo que cada categoría debe diferenciarse con una orientación y dirección.

Tabla 9: Resultados del Análisis de Items por A.N.O.V.A.

F	1.136	A.N.O.V.A.			*signif. .05
p	.3438	ITEM CONFORMIDAD			Difer. Med. por Scheffe
Grupos	N	Medias	Desv. Std.		
Grupo 1	6	30.333	2.338		
Grupo 2	19	29.158	4.1		
Grupo 3	28	27.607	4.086		
Grupo 4	38	29.211	3.743		
Grupo 5	15	29.4	3.832		

F	12.238	A.N.O.V.A.			* signif. .05
p**	.0001	ITEM Responsabilidad			Difer. Med. por Scheffe
Grupos	N	Medias	Desv. Std.		
Grupo 1	1	24	2.648	G 2 vs 4 4.181 [#]	
Grupo 2	11	24.545	2.945	G 2 vs 5 10.208 [#]	
Grupo 3	17	27.353	3.983	G 3 vs 5 5.32 [#]	
Grupo 4	54	28.926	3.386	G 4 vs 5 3.95 [#]	
Grupo 5	23	32.13	2.242		

** Significación al .01

F	34.248	A.N.O.V.A.			* signif. .05
p**	.0001	ITEM Estándares			Difer. Med. por Scheffe
Grupos	N	Medias	Desv. Std.		
Grupo 2	12	22.833	2.406	G 2 vs 3 4.259 [#]	
Grupo 3	20	26.45	3.495	G 2 vs 4 20.49 [#]	
Grupo 4	44	29.909	2.649	G 2 vs 5 27.09 [#]	
Grupo 5	30	31.367	2.619	G 3 vs 4 7.142 [#]	
				G 3 vs 5 12.59 [#]	

** Significación al .01

F	12.702	A.N.O.V.A.			* signif. .05
p**	.0001	ITEM RECOMPENSA			Difer. Med. por Scheffe
Grupos	N	Medias	Desv. Std.		
Grupo 1	2	22.5	2.212	G 1 vs 4 2.773 [#]	
Grupo 2	15	25.467	3.796	G 1 vs 5 4.504 [#]	
Grupo 3	46	28.261	3.309	G 2 vs 4 5.789 [#]	
Grupo 4	32	30.312	3.021	G 2 vs 5 8.694 [#]	
Grupo 5	11	33	2.53	G 3 vs 5 4.813 [#]	

** Significación al .01

F	18.044	A.N.O.Y.A.			* signif. .05
p **	.0001	ITEM CLARIDAD			Difer. Med. por Scheffe
Grupos	N	Medias	Desv. Std.		
Grupo 1	2	21.5	.707	G 1 vs 4 3.091 [#]	
Grupo 2	9	25	4.301	G 1 vs 5 6.261 [#]	
Grupo 3	23	26.826	3.499	G 2 vs 4 3.6 [#]	
Grupo 4	50	29.14	2.871	G 2 vs 5 10.26 [#]	
Grupo 5	22	32.636	2.128	G 3 vs 5 10.45 [#]	
				G 4 vs 5 5.143 [#]	

** Significación al .01

F	9.237	A.N.O.Y.A.			* signif. .05
p **	.0004	ITEM CORDIALIDAD			Difer. Med. por Scheffe
Grupos	N	Medias	Desv. Std.		
Grupo 2	9	24.556	3.609	G 1 vs 3 4.591 [#]	
Grupo 3	25	27.36	3.426	G 1 vs 4 7.191 [#]	
Grupo 4	39	29.333	3.63	G 2 vs 4 4.199 [#]	
Grupo 5	33	30.636	3.305		

** Significación al .01

F	6.05	A.N.O.Y.A.			* signif. .05
p **	.0002	ITEM RIESGO			Difer. Med. por Scheffe
Grupos	N	Medias	Desv. Std.		
Grupo 1	5	26.8	5.07	G 2 vs 3 4.053 [#]	
Grupo 2	19	25.579	3.517	G 2 vs 4 4.191 [#]	
Grupo 3	42	29.524	3.156	G 2 vs 5 3.546 [#]	
Grupo 4	32	29.781	3.462		
Grupo 5	8	30.875	4.824		

** Significación al .01

F	25.482	A.N.O.Y.A.			* signif. .05
p **	.0001	ITEM TOLERANCIA			Difer. Med. por Scheffe
Grupos	N	Medias	Desv. Std.		
Grupo 1	5	22.6	2.302	G 1 vs 3 2.469 [#]	
Grupo 2	12	24.583	3.579	G 1 vs 4 7.809 [#]	
Grupo 3	21	26.952	3.217	G 1 vs 5 12.03 [#]	
Grupo 4	45	29.933	2.544	G 2 vs 4 8.75 [#]	
Grupo 5	23	32.13	2.418	G 2 vs 5 14.49 [#]	
				G 3 vs 4 4.106 [#]	
				G 3 vs 5 9.498 [#]	

** Significación al .01

Items I: La probabilidad del ítem Conformidad indica que la relación obtenida no es significativa, es decir, que las diferencias encontradas entre las medias de las respuestas dadas por los sujetos a cada categoría se deben al azar.

Item Responsabilidad: Aquí la relación sí resulta significativa al nivel del 0.05, lo que indica que si hay diferencias entre los grupos de personas que contestaron distintas alternativas en este ítem; así mismo, al analizar las medias obtenemos que éstas tienden a irse incrementando, de manera que presentan una direccionalidad ascendente.

El resto de los ítems se comportan similar al ítem Responsabilidad, obteniéndose relaciones significativas al nivel del 0.05 en cada uno de ellos. Así mismo, se puede resaltar cómo el ítem Estándares sólo consta de cuatro categorías porque nadie contestó la categoría 1, es decir, ninguna persona de la muestra valora tan bajo los Estándares de la Organización.

Del análisis de ítems por estos procedimientos que resultan similares se concluye que a excepción del ítem Conformidad (el primer ítem) todos los ítems están bien orientados, es decir, lo que se está midiendo se está midiendo consistentemente y las relaciones encontradas son significativas, es decir, no se deben al azar. En conclusión obtenemos que internamente los ítems son adecuados.

2.2.- Análisis de Confiabilidad del Instrumento de Clima Organizacional.

Para el análisis de confiabilidad lo primero que se hizo fue obtener la estadística descriptiva de cada ítem, ya que la confiabilidad se basa en la sumatoria de las varianzas, partiendo del supuesto lógico de que los ítems deben tener cierta variación conjunta y común, se calculó un índice de confiabilidad que permitiera ver esa variación.

El estadístico que se usó es el Alfa de Cronbach, que es un coeficiente que intenta agrupar todas las posibles divisiones por mitades que se puedan calcular en la escala.

A efectos de la presente investigación, se realizaron dos cálculos de confiabilidad utilizando el mismo procedimiento descrito anteriormente; el primer cálculo incluyendo todos los ítems de la escala, y el segundo sin incluir el primer ítem (Conformidad), ya que se tomó en cuenta los resultados del análisis de ítems que plantean la posibilidad de que este ítem afecte la confiabilidad, al no correlacionar en forma sistemática con lo que mide la prueba en conjunto.

Los resultados corresponden a lo siguiente:

Fórmula para el cálculo de Confiabilidad:

α de Cronbach.

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum d_i^2}{\partial T^2} \right) =$$

Confiabilidad test Completo:

$$\alpha = \frac{8}{8-1} \left(1 - \frac{7.726}{14.973} \right) = .5531.$$

Confiabilidad del test menos el Item 1 (conformidad)

$$\alpha = \frac{7}{7-1} \left(1 - \frac{6.506}{16.081} \right) = .6946.$$

La confiabilidad obtenida con el test completo es adecuada tomando en cuenta el tipo de instrumento; sin embargo, llama la atención cómo al eliminar el ítem 1, la confiabilidad aumenta, lo que reafirma la problemática encontrada en dicho ítem a través del análisis de ítems, obteniéndose que en la medida en que no se incluya o se modifique éste la escala es más consistente internamente, es decir, más confiable alcanzando en éste caso una confiabilidad bastante alta, de alrededor de un $\alpha = .70$.

3.- Datos de la Investigación :

3.1.- Determinación de Clima Organizacional:

Con el objetivo de determinar el tipo de Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo de la Empresa se procedió a realizar un Análisis de Varianza en función de la muestra total y de cada una de las sucursales consideradas en el siguiente estudio.

A continuación se presentan los resultados:

3.1.1.- Clima Organizacional Vs Muestra Total:

Se halló una F significativa al nivel del 0.01, por lo que hay una baja probabilidad de que las diferencias de medias entre las diferentes dimensiones del Clima Organizacional se deban al azar ($F = 10.064$; $p = 0.0001$).

Esto permite subrayar que los datos de la tabla indican, considerando la muestra global, que los puntajes en las dimensiones siguieron un patrón consistente, donde destacan como las más altas Cordialidad, Estándares y Responsabilidad, al mismo tiempo, Recompensa y Riesgo corresponden a las más bajas. Por lo que la Organización se caracteriza por un Clima Organizacional donde la cooperación y la amistad están valorados positivamente, con énfasis en la calidad del trabajo y la responsabilidad personal por el cumplimiento de las metas propuestas, así como la sensación de ser un ambiente poco recompensante, crítico y sin riesgos ni retos en la situación laboral.

Es de destacar que estos resultados pueden verse afectados por el Número de la "N" de la Sucursal A en la Muestra Total. Esto se corrobora al observar los datos obtenidos en el Análisis de Varianza de Clima Vs la Sucursal A, que dan exactamente igual a los anteriormente presentados.

Tabla 10: Determinación del Clima Organizacional en la Muestra Total.

F *	10.064	A.N.O.V.A		
p *	.0001	Clima Organizacional Vs Muestra Total		
Dimensiones	N	Media	Dev. Std.	
Conformidad	106	3.349	1.104	
Responsabilidad	106	3.821	.924	
Estándares	106	3.868	.957	
Recompensa	106	3.33	.913	
Claridad	106	3.764	.942	
Cordialidad	106	3.906	.941	
Riesgo	106	3.179	.974	
Tolerancia	106	3.651	1.087	

* significación al .01

3.1.2.- Clima Organizacional Vs Sucursal A:

Tabla 11: Resultados, Clima Organizacional en la Sucursal A.

F *	7.435	A.N.O.V.A.		
p *	.0001	Clima Vs. Sucursal A		
Dimensiones	N	Medias	Dev. Std.	
Conformidad	68	3.412	1.068	
Responsabilidad	68	3.691	1.011	
Estándares	68	3.75	.998	
Recompensa	68	3.279	.895	
Claridad	68	3.574	.951	
Cordialidad	68	4.029	.946	
Riesgo	68	3.029	.946	
Tolerancia	68	3.471	1.139	

* significación al .01

En la tabla 11 se presentan los datos correspondiente al Clima de la Sucursal A, cuyo análisis es el mismo que el del Clima vs la Muestra Total, por lo que sugerimos remitirse al punto 3.1.1.

3.1.3.- Clima Organizacional Vs Sucursal B:

Se encontró una diferencia entre las medias de las distintas dimensiones a un nivel de significancia de 0.01 ($F = 4.714$; $p = 0.0001$). Los miembros de esta Sucursal perciben el Clima Organizacional como alto en las dimensiones Claridad, Estándares, Responsabilidad y bajo en Recompensa, Riesgo, Conformidad.

El Clima en la Sucursal B se destaca por plantear requerimientos claros en la responsabilidad por la Organización y en el producto final del trabajo a través del cumplimiento de los estándares establecidos; experimentan pocos requerimientos por el trabajo bien realizado, baja carga de riesgos y retos en la situación laboral, aunado a la sensación de que las reglas, normas y prácticas impuestas por la Organización no les impiden efectuar sus actividades como ellos creen que es más conveniente.

3.1.4.- Clima Organizacional Vs Sucursal C:

Se observa una diferencia significativa al 0.05 entre las diversas medias de las dimensiones por lo que se puede establecer un Clima característico a esta Sucursal.

Los resultados presentados, resaltan un Clima en el que se enfatiza el escuchar diferentes opiniones y la discusión abierta de problemas, permitiéndoles tomar decisiones sin tener que consultar siempre a los superiores, así se da una alta cooperación y apoyo en pro de la calidad del trabajo, sin embargo no hay la sensación de que la situación laboral implique reto y de que las tareas estén claramente definidas tanto en el ¿Qué hacer? como en el ¿Cómo hacer?, lo cual hace que tiendan a realizar el trabajo como consideren más conveniente. Esto se deriva de la jerarquización de las modalidades de Clima donde Tolerancia, Responsabilidad, Cordialidad y Estándares se ubican en los tres primeros lugares, en los últimos puestos de la jerarquía Recompensa, Claridad, Riesgo y Conformidad.

Tabla 12 : Resultados, Clima Organizacional en la Sucursal B.

F *	4.714	A.N.O.V.A.		
p *	.0001	Clima Org. Vs Sucursal B		
Dimensiones	N	Medias	Dev. Std.	
Conformidad	19	3.368	1.116	
Responsabilidad	19	4.211	.631	
Estándares	19	4.316	.671	
Recompensa	19	3.526	.905	
Claridad	19	4.421	.607	
Cordialidad	19	3.737	.991	
Riesgo	19	3.526	.697	
Tolerancia	19	4.053	.911	

* significación al .01

Tabla 13 : Resultados, Clima Organizacional en la Sucursal C.

F *	2.246	A.N.O.Y.A		
p *	.0437	Clima Org. Vs Sucursal C		
Dimensiones	N	Media	Dev. Std.	
Conformidad	8	2.667	1.118	
Responsabilidad	8	3.778	.833	
Estándares	8	3.667	.866	
Recompensa	8	3.556	.726	
Claridad	8	3.556	1.014	
Cordialidad	8	3.778	.833	
Riesgo	8	3.444	1.014	
Tolerancia	8	4.111	.782	

* significación al .05

3.1.5.- Clima Vs Sucursal D:

Se obtuvo una alta probabilidad de que la diferenciación entre las dimensiones se deba al azar y no sea representativa del Clima real de esta Sucursal ($F = 1.443$; $p = 0.2004$). Considerando únicamente la cuantía de las medias, se puede decir que la membresía de este grupo perciben como importante la responsabilidad personal por el cumplimiento de las metas claramente propuestas a través de altos estándares, sin que se dé apoyo ni cooperación para alcanzar las mismas; sintiéndose pocos recompensados, y percibiendo que se les critica o penaliza cuando los resultados no son los esperados.

Tabla 14: Resultados, Clima Organizacional en la Sucursal D.

F	1.443	A.N.O.V.A.		
p	.2004	Clima Vs. Sucursal D		
Dimensiones	N	Medias	Dev. Std.	
Conformidad	11	3.583	1.165	
Responsabilidad	11	4.000	.603	
Estándares	11	3.833	1.03	
Recompensa	11	3.083	1.084	
Claridad	11	4.000	.739	
Cordialidad	11	3.417	.793	
Riesgo	11	3.417	1.311	
Tolerancia	11	3.75	.965	

3.1.6.- Clima de la Organización:

Considerando los datos conjuntos de las cuatro sucursales por separado y jerarquizando estas dimensiones se encuentra que las modalidades de Clima se ubican de la siguiente manera:

1. Estándares-Responsabilidad.
2. Cordialidad.
3. Claridad.
4. Tolerancia.
5. Conformidad.
6. Recompensa y
7. Riesgo.

De estos datos se desprende que lo característico en esta muestra de supervisores de las cuatro sucursales de la Empresa de Servicios es el percibir el Clima Organizacional, en general, como aquel ambiente en el que se enfatiza la responsabilidad personal por la calidad del trabajo, mediante la clara comunicación de estándares por parte de los superiores. Por otra parte, la cooperación, el apoyo y la amistad son valorados positivamente dentro de esta Organización.

Se destaca la sensación de que la posibilidad de plantear abiertamente opiniones o soluciones a los problemas está a un nivel medio, quizás por la consideración de las reglas, normas y prácticas impuestas por la Empresa; por último las críticas superan al reconocimiento por el trabajo bien realizado.

Así mismo, el actuar sobre lo seguro se relaciona con la percepción de bajos retos y riesgos en la situación laboral.

3.2.- Determinación del Estilo de Liderazgo de la Organización:

3.2.1.- Liderazgo Vs Muestra Total:

F *	178.88	A.N.O.V.A.			
p *	.0001	Est. Liderazgo Vs Muestra Total.			
Estilos de Liderazgo	N	Medias	Dev. Std.	%	
Directivo	106	1.981	1.735	6	
Persuasivo	106	6.104	1.882	67	
Participativo	106	3.528	1.873	19	
Delegativo	106	.358	.747	0	
2 Estilos usados conjuntamente	Persuasivo - Participativo			9	
Efectividad	N	Media	Dev. Std.		
P. Máx. P. Mín.					
+ 19 - 4	106	7.377	4.776		
no efectivo efectivo	Ef. 1	Ef. 2	Ef. 3	Ef. 4	
89% 11%	24%	20%	25%	23%	

* significativo al .01

Tabla 15 : Estilo de Liderazgo Vs Muestra Total.

Con el objetivo de indicar cuál es el Estilo de Liderazgo predominante en la muestra utilizada de la Empresa del Sector Servicios, se procedió a realizar un análisis de varianza encontrándose diferencias significativas ($F = 178.88$; $p = 0.0001$) entre las medias de los Estilos de Liderazgo. Siendo utilizado por el 67% de la muestra como Estilo Básico el 2: Persuasivo ($\bar{X} = 6.104$) es decir, un Estilo en el cual la mayor parte de la dirección todavía la proporciona el líder, el que intenta por medio de la comunicación bilateral y el respaldo socio-emocional, persuadir

psicológicamente a los seguidores sobre la decisión que ha de tomarse, haciendo énfasis en la tarea y menos en la relación.

El segundo Estilo que parece ser el más empleado (19%), corresponde al Estilo 3: Participativo ($\bar{X}=3.528$), en el cual se observa una conducta de alta relación y baja tarea; estos sujetos junto a sus seguidores participan en la toma de decisiones mediante una comunicación bilateral, canalizada por una conducta facilitadora por parte del líder, al considerar que los seguidores tienen la habilidad y el conocimiento para hacer la tarea.

En la misma línea, el 6% de la muestra de supervisores tiende a llevar a cabo una comunicación unilateral, la cual define los roles de los seguidores y les dice qué, cómo, cuándo y dónde realizar las diferentes tareas, es decir pertenecen a un Estilo Directivo ($\bar{X}= 1.981$).

De la misma forma, se obtiene que ningún sujeto de la muestra utilizó como Estilo básico, el Estilo 4, denominado Delegativo ($\bar{X}= 0.358$), el cual consiste en permitir a los seguidores realizar las tareas con completa autonomía, que implica una conducta de baja relación y baja tarea.

Finalmente, el 9% de los sujetos de la muestra no utilizó un determinado Estilo de Liderazgo como básico, sino que puntuaron igual en dos estilos, que generalmente corresponde a la agrupación Persuasivo-Participativo.

Por otro lado, en cuanto al análisis de la Efectividad-Inefectividad en

esta muestra, se obtiene que el 89% de los sujetos parecen ser efectivos ($\bar{X}= 7.377$), es decir, tienden a modificar su Estilo básico de liderazgo dependiendo de la situación, la cual está definida por el nivel de madurez de los subordinados. Este elevado porcentaje se debe a la homogeneidad de la muestra, ya que está constituida por personas que ocupan cargos gerenciales de influencia en la Organización que han pasado por un estricto proceso de selección y que en general, participan en procesos de entrenamiento continuo en el desempeño de funciones de Liderazgo.

Esto contrasta con el 11% de los sujetos restantes, quiénes han resultado ser Inefectivos ya que tienden a mantener un mismo Estilo de Liderazgo, independientemente de los cambios en las situaciones que se le plantean, y por lo tanto, del nivel de madurez de sus subordinados.

En cuanto al rango de Efectividad del grupo, éste se extiende de -4 a +19, diferenciados en cuatro categorías (EF1= -4 a +4, EF2= 5 a 7, EF3= 8 a 10, EF4= 11 a 19), encontrándose que el mayor porcentaje de sujetos de la muestra presentan un Estilo de Liderazgo que corresponde a un grado de efectividad EF 2 (29%), seguidos por las categorías EF 3 (25%), EF 1 (24%) y EF 4 (23%). Cabe señalar que en la categoría EF 1, se agrupan 25 sujetos de los cuales, 12 corresponden a no efectivos y 13 sí mantienen un Liderazgo Efectivo, aún cuando a un bajo nivel.

3.2.2- Liderazgo Vs Sucursal A:

Al realizar un análisis de varianza se encontraron diferencias

significativas ($F= 103.139$; $p= 0.0001$) entre las medias de los Estilos de Liderazgo. Así mismo, los resultados arrojaron un alto porcentaje de la muestra (66%) que parecen utilizar como Estilo Básico 2: Persuasivo ($\bar{X}= 5.868$) es decir, un mayor número de personas de la muestra de la Sucursal A parece poseer predominantemente un Estilo en el cual la mayor parte de la dirección todavía la proporciona el líder, el que intenta por medio de la comunicación bilateral y el respaldo socio-emocional, persuadir psicológicamente a los seguidores sobre la decisión que ha de tomarse, haciendo énfasis en la tarea y menos en la relación.

Tabla 16: Estilo de Liderazgo Vs Sucursal A.

F *	103.14	A.N.O.V.A.			
p *	.0001	Est. Liderazgo Vs Sucursal A			
Estilos de Liderazgo	N	Medias	Dev. Std.	%	
Directivo	68	2.206	.219	4	
Persuasivo	68	5.868	.215	66	
Participativo	68	3.515	.229	19	
Delegativo	68	.382	.091	0	
2 Estilos usados conjuntamente	Persuasivo - Participativo			10	
Efectividad		N	Media	Dev. Std.	
P. Máx.	P. Mín.				
+ 19	- 2	68	7.162	4.74	
no efectivo	efectivo	Ef. 1	Ef. 2	Ef. 3	Ef. 4
15%	85%	22%	32%	25%	21%

* significativo al .01

El segundo Estilo que parece ser el más empleado (16%), corresponde al estilo 3: Participativo ($\bar{X}= 3.515$), en el cual se observa una conducta de

alta relación y baja tarea. En tercer lugar, el 4% de la muestra tiende a llevar a cabo una comunicación unilateral, la cual define los roles de los seguidores y les dice qué, cómo, cuándo y dónde realizar las diferentes tareas, es decir, corresponden a un Estilo Directivo ($\bar{X}= 2.206$).

De la misma forma, se obtiene que ningún sujeto de la muestra utilizó como Estilo básico, el Estilo 4, denominado Delegativo ($\bar{x}= 0.382$), el cual consiste en permitir a los seguidores realizar las tareas con completa autonomía, que implica una conducta de baja relación y baja tarea.

Finalmente, un 10% de los sujetos de la muestra de la Sucursal A no utilizaron un determinado Estilo de Liderazgo como básico, sino que puntuaron igual en dos estilos, que generalmente corresponde a la agrupación Persuasivo-Participativo.

En relación al análisis de la Efectividad-Inefectividad en esta muestra, se obtiene que el 85% de los sujetos parecen ser efectivos ($\bar{X}= 7.162$), es decir, tienden a modificar su Estilo Básico de Liderazgo dependiendo de la situación, que está definida por el nivel de madurez de los subordinados.

Esto contrasta con el 15% de los sujetos restantes, quienes han resultado ser Inefectivos ya que tienden a mantener un mismo Estilo de Liderazgo, independientemente de los cambios en las situaciones que se le plantean, y por lo tanto, del nivel de madurez de sus subordinados.

En cuanto al rango de Efectividad del grupo éste se extiende de -2 a + 19, diferenciados en cuatro categorías (EF 1= -4 a + 4, EF 2= 5 a 7, EF 3= 8 a 10, EF 4= 11 a 19), encontrándose que el mayor porcentaje de sujetos de la muestra presentan un Estilo de Liderazgo que corresponde a un grado de Efectividad EF 2 (32%), seguidos por las categorías EF 3 (25%), EF 1 (22%) y EF 4 (%).

Cabe resaltar que en la categoría EF 1, se agrupan quince sujetos de los cuales, diez corresponden a no efectivos y cinco sí mantienen un Liderazgo Efectivo, aún cuando a un bajo nivel. Estos resultados indican que la mayor cantidad de Líderes Inefectivos se agrupan en esta Sucursal; sin embargo, considerando que es la que tiene mayor número de personas en la muestra, la representación resulta equivalente con el resto de las Sucursales.

3.2.3.- Liderazgo Vs Sucursal B:

Con el objetivo de indicar cuál es el Estilo de Liderazgo predominante en la muestra de la Sucursal B de la Empresa de Servicios utilizada en la investigación, se procedió a realizar un análisis de varianza encontrándose diferencias significativas ($F= 38.549$; $p= 0.0001$) entre las medias de los Estilos de Liderazgo.

Así mismo, los resultados arrojaron un alto porcentaje de la muestra (63%) que parecen utilizar como Estilo Básico el Estilo 2: Persuasivo ($\bar{X}= 6.789$).

Tabla 17: Estilo de Liderazgo Vs Sucursal B.

F *	38.549	A.N.O.V.A.			
p *	.0001	Est. Liderazgo Vs Sucursal B			
Estilos de Liderazgo		N	Medias	Dev. Std.	%
Directivo		19	.684	1.376	11
Persuasivo		19	6.789	2.226	63
Participativo		19	3.158	1.864	16
Delegativo		19	.474	.905	0
2 Estilos usados conjuntamente		Persuasivo-Participativo			11
Efectividad		N	Media	Dev. Std.	
P. Máx.	P. Mín.				
+15	-4	19	7	4.509	
no efectivo	efectivo	Ef. 1	Ef. 2	Ef. 3	Ef. 4
5%	95%	32%	26%	21%	21%

* significativo al .01

El segundo Estilo que parece ser el más empleado (11%), corresponde al Estilo 3: Participativo (\bar{X} = 3.158), en el que se observa una conducta de alta relación y baja tarea.

En tercer lugar, se encuentra que el (11%) de la muestra tiende a llevar a cabo una comunicación unilateral, en la cual el supervisor define los roles de los seguidores diciéndoles qué, cómo, cuándo y dónde realizar las diferentes tareas, es decir, utilizan un Estilo Directivo (\bar{X} = 1.684).

De la misma forma, se obtiene que ningún sujeto de la muestra utilizó como Estilo básico, el Estilo 4, denominado Delegativo (\bar{x} = 0.474),

el cual consiste en permitir a los seguidores realizar las tareas con completa autonomía, que se traduce en una conducta de baja relación y baja tarea.

Finalmente, un 11% de los sujetos de la muestra de la Sucursal B no utilizaron un determinado Estilo de Liderazgo como Básico, sino que puntuaron igual en dos Estilos, correspondiendo generalmente a la agrupación Persuasivo-Participativo.

Por otro lado, en cuanto al análisis de la Efectividad-Inefectividad en esta muestra, se obtiene que el 95% de los sujetos parecen ser efectivos ($\bar{X}=7$), es decir, tienden a modificar su Estilo Básico de Liderazgo dependiendo de la situación, la cual está definida por el nivel de madurez de los subordinados. Esto contrasta con el 5% de los sujetos restantes, quienes han resultado ser inefectivos.

En cuanto al rango de Efectividad del grupo éste se extiende de -4 a +15, encontrándose que el mayor porcentaje de sujetos de la muestra presentan un Estilo de Liderazgo que corresponde a un grado de efectividad EF 1 (32%), seguidos por las categorías EF 2 (26%), EF 3 (1%) y EF 4 (1%). Cabe señalar que en la categoría EF 1, se agrupan seis sujetos, correspondiendo uno a la categoría de no efectivo y cinco a la categoría de Liderazgo Efectivo, haciendo la salvedad que es a un bajo nivel. Los resultados señalan que aún cuando el porcentaje de Efectividad del grupo es alto, la mayoría de los sujetos de la muestra están ubicados en niveles bajos de efectividad, lo que se evidencia en la media que es la menor de todas las sucursales.

3.2.4.- Liderazgo Vs Sucursal C:

En el análisis de varianza realizado al Liderazgo en esta Sucursal se encontró diferencias significativas ($F = 10.239$; $p = 0.0002$) entre las medias de los Estilos de Liderazgo. Así mismo, los resultados arrojaron un alto porcentaje de la muestra (50%) que parecen utilizar como Estilo Básico el Estilo 2: Persuasivo ($\bar{X} = 6.25$).

El segundo Estilo que parece ser el más empleado (38%), corresponde al Estilo 3: Participativo ($\bar{X} = 4.125$), en el cual se observa una conducta de alta relación y baja tarea.

Tabla 18: Estilo de Liderazgo Vs. Sucursal C.

F *	10.239	A.N.O.V.A.			
p *	.0002	Est. Liderazgo Vs Sucursal C			
Estilos de Liderazgo	N	Medias	Dev. Std.	%	
Directivo	8	1.625	.822	13	
Persuasivo	8	6.25	.796	50	
Participativo	8	4.125	.953	38	
Delegativo	8	0	0	0	
2 Estilos usados conjuntamente				0	
Efectividad		N	Media	Dev. Std.	
P. Máx.	P. Mín.				
+13	-3	8	8.375	5.208	
no efectivo	efectivo	Ef. 1	Ef. 2	Ef. 3	Ef. 4
5%	95%	13%	25%	25%	38%

* significativo al .01

El (13%) de la muestra tiende a llevar a cabo una comunicación unilateral, en la cual define los roles de los seguidores diciéndoles qué, cómo, cuándo y dónde realizar las diferentes tareas, es decir, utilizan un Estilo Directivo ($\bar{X}= 1.625$). De la misma forma, se obtiene que ningún sujeto de la muestra utilizó como Estilo Básico el 4, denominado Delegativo ($\bar{x}= 0$).

Por otro lado, en cuanto al análisis de la efectividad-inefectividad en esta muestra, se obtiene que el 95% de los sujetos parecen ser efectivos ($\bar{X}= 8,375$), es decir, tienden a modificar su Estilo Básico de Liderazgo dependiendo de la situación.

Esto contrasta con el 5% de los sujetos restantes, quienes han resultado ser Inefectivos ya que tienden a mantener un mismo Estilo de Liderazgo, independientemente de los cambios en las situaciones que se le plantean.

En relación al rango de Efectividad del grupo éste se extiende de -3 a +13, encontrándose que el mayor porcentaje de sujetos de la muestra presentan un Estilo de Liderazgo que corresponde a un grado de Efectividad EF 4 (38%), seguidos por las categorías EF 2 (25%), EF 3 (25%) y EF 1 (13%). Cabe destacar que, considerando la desviación de los puntajes y el rango de Efectividad de los sujetos de la muestra de esta Sucursal, éstos presentan los puntajes más bajos, lo que indica que aún cuando son Efectivos su rango de Efectividad cae en los límites inferiores de las cuatro categorías de esta variable.

3.2.5.- Liderazgo Vs Sucursal D:

F *	44.423	A.N.O.V.A.			
p *	.0001	Est. Liderazgo Vs Sucursal D			
Estilos de Liderazgo	N	Medias	Dev. Std.	%	
Directivo	11	1.364	.364	0	
Persuasivo	11	6.273	.469	91	
Participativo	11	3.818	.296	0	
Delegativo	11	.364	.203	0	
2 Estilos usados conjuntamente	Persuasivo - Participativo			9	
Efectividad	N	Media	Dev. Std.		
P. Máx. P. Mín.					
+ 18 - 2	11	8.636	5.5		
no efectivo efectivo	Ef. 1	Ef. 2	Ef. 3	Ef. 4	
0% 100%	27%	18%	27%	27%	

* significativo al .01

Tabla 19 : Estilo de Liderazgo Vs. Sucursal D.

En el análisis de varianza realizado se encontró diferencias significativas ($F=44.423$ $p= 0.0001$) entre las medias de los Estilos de Liderazgo. Así mismo, los resultados arrojaron un alto porcentaje de la muestra (91%) que parecen utilizar como Estilo básico el Estilo 2: Persuasivo ($\bar{X}= 6.273$), es decir, el (91%) de la muestra de esta Sucursal parece poseer predominantemente un Estilo en el cual la mayor parte de la dirección todavía la proporciona el Líder.

De la misma forma, se obtiene que ningún sujeto de la muestra utilizó como Estilo Básico, el Estilo 1 (Directivo), el Estilo 3 (Participativo)

y el Estilo 4 (Delegativo).

Finalmente, un 9% de los sujetos de la muestra de la Sucursal D no utilizaron un determinado Estilo de Liderazgo como Básico, sino que puntuaron igual en dos Estilos, que generalmente corresponde a la agrupación Persuasivo-Participativo.

Por otro lado, en cuanto al análisis de la Efectividad-Inefectividad en esta muestra, se obtiene que el 100% de los sujetos parecen ser Efectivos ($\bar{X}= 8.636$), es decir, tienden a modificar su Estilo Básico de Liderazgo dependiendo de la situación.

En cuanto al rango de Efectividad, éste se extiende de +2 a +18. El mayor porcentaje de sujetos de la muestra presentan un Estilo de Liderazgo que se agrupa en forma aproximadamente equivalente en tres categorías del rango de Efectividad EF 3 (27%), EF 4 (27%) y EF 1 (27%) seguidos por la categoría EF 2 (18%). Cabe señalar que en la categoría EF 1, se agrupan tres sujetos los cuales mantienen un Liderazgo Efectivo, aún cuando a un bajo nivel. Estos resultados señalan que los miembros de la Sucursal D, presentan el mayor grado de Efectividad al compararlos con el resto de las Sucursales; sin embargo, es importante considerar la limitación impuesta por la "n" de la muestra considerada.

3.2.6. Liderazgo de la Organización.

En conclusión, se encontró que el Estilo de Liderazgo utilizado en la Organización es un Estilo predominantemente Persuasivo, en el que el

supervisor aporta la mayor parte de la dirección y pretende mediante el apoyo socio-emocional persuadir a los subordinados sobre lo que debe hacerse. El segundo Estilo de Liderazgo más utilizado por los supervisores de esta muestra es el Participativo, en el cual el Líder brinda mayor apoyo socio-emocional que directrices concretas sobre la tarea a realizar. Ninguno de los supervisores de la muestra perteneciente a esta Organización utilizó el Estilo de Liderazgo Delegativo, en el cual el Líder no brinda a los subordinados ni apoyo socio-emocional ni directrices concretas sobre la tarea.

En relación a la Efectividad se obtiene que en general, la muestra de supervisores utilizada en la presente investigación tiende a utilizar un Estilo de Liderazgo predominantemente Efectivo, destacándose en este sentido la Sucursal D y la Sucursal A, lo cual está dado posiblemente por la cuidadosa selección y entrenamiento impuesto por la Organización a las personas que ocupan cargos gerenciales, que de una u otra forma, tienen bajo su responsabilidad la transmisión de las políticas, normas, y Misión de la Organización, a través de un proceso de influencia en el que el Líder moviliza el apoyo grupal para alcanzar ciertas metas claramente especificadas que benefician a los miembros del grupo.

Los resultados señalan que la mayor parte de los supervisores considerados son capaces de adaptar su Estilo de Liderazgo a las necesidades de la situación y de los subordinados.

3.3.- Relación entre Liderazgo y Clima Organizacional:

Con el objetivo de verificar la relación entre la percepción de los Estilos de Liderazgo: Directivo, Persuasivo, Participativo o Delegativo del Supervisor, con su percepción del Clima Organizacional, y la influencia que sobre esta relación puedan tener las Variables Moderadoras Efectividad, Sucursales y Sexo; se procedió a realizar un análisis de Regresión Múltiple que permite ver el efecto compuesto de las variables y el efecto aislado controlando estadísticamente cada una de las demás.

Los resultados obtenidos se resumen en cuatro tablas, una para cada uno de los Estilos de Liderazgo considerados. Se observa que de los cálculos fue eliminada la Sucursal D como variable, por presentar un efecto de Multicolinalidad con el resto de los predictores de la Variable Clima; sin embargo, los sujetos pertenecientes a esta Sucursal sí fueron considerados en el análisis.

3.3.1.- Estilo de Liderazgo Directivo. Tabla: 20.

3.3.1.1.- Relaciones significativas ($p= 0.05$):

-. Dimensión de Conformidad:

Por medio del análisis se encontró que el efecto combinado de los predictores no logran predecir esta dimensión, ya que en conjunto estas variables sólo alcanzan a explicar el 6,8 % ($R^2 = 0.068$) de la Varianza de las puntuaciones totales en la Variable Dependiente ($R= 0.261$; $p= 0.324$).

Al considerar cada variable por separado controlando el efecto de las demás se encuentra que la Sucursal C, mantiene una relación significativa con la variable Conformidad ($p= 0.0185$), que al tomarse en cuenta al β estandarizado ($\beta= -0.305$) nos indica, que los miembros de esta Sucursal tienden a tener puntuaciones bajas en la dimensión Conformidad; dicha relación sigue la misma tendencia al considerar el resto de las Sucursales, lo que plantea que en general los miembros de esta Organización no perciben la Conformidad como una de las características principales de la misma.

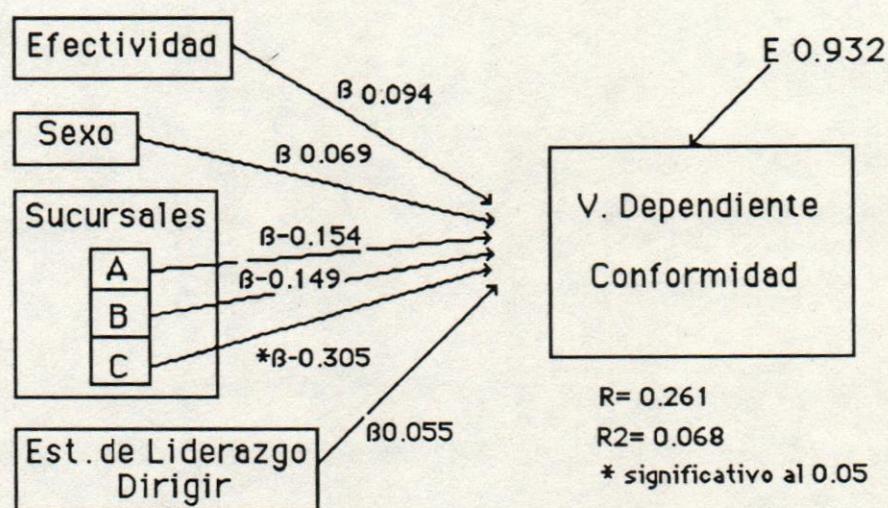


Gráfico 8: Modelo de Regresión Múltiple, Dirigir Vs. Conformidad.

- . Dimensión de Claridad.

En el análisis se observó que el efecto combinado de los predictores ($R= 0.393$; $p= 0.011$) logra predecir la Variable Dependiente Clima Organizacional al relacionarse significativamente con la dimensión de Claridad, a su vez la Variable Independiente y las Moderadoras alcanzan

explicar un 15,4 % ($R^2= 0.154$), de la Varianza de la Variable Clima, existiendo una alta proporción de Varianza no explicada por las variables consideradas en el Diseño.

En el mismo sentido, al considerar el efecto aislado de cada variable predictora con esta modalidad de Clima se obtiene que los miembros de la Sucursal B, perciben mayor Claridad en la Organización que los supervisores de las Sucursales (A y C); es decir, que estos últimos tienden a tener una percepción menor de la Claridad en la Organización.

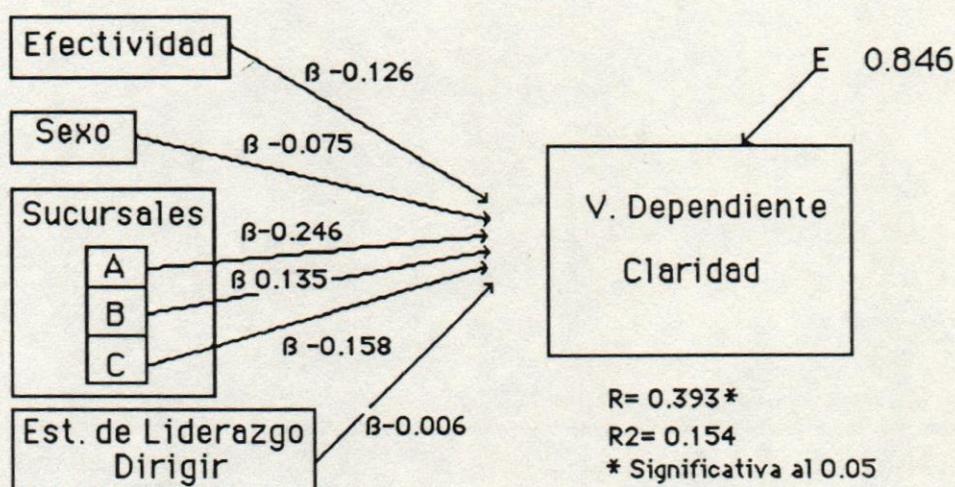


Gráfico 9: Modelo de Regresión Múltiple, Dirigir Vs. Claridad.

3.3.1.2.- Relaciones con tendencia a la significación ($p= 0.10$):

-. Dimensión de Estándares.

En los efectos combinados de las variables predictoras sobre el puntaje total se encontró que los predictores no logran predecir esta dimensión ($R= 0.323$; $p= 0.0919$); aún cuando al considerar la proximidad

a la significación ($p= 0.10$) se encuentra cierta tendencia a que al considerar las variables Liderazgo, Sucursal, Efectividad y Sexo, se logre predecir un pequeño porcentaje (10.4%) de la Varianza de la dimensión Estándar ($R^2 = 0.104$), encontrándose que la proporción restante se debe a otras variables no incluidas en el estudio.

Así mismo, al considerar cada variable por separado controlando el efecto de las demás no se encuentran relaciones significativas ($p= 0.05$) con la variable Estándares, es decir, ni la Variable Independiente Estilo de Liderazgo Directivo, ni las moderadoras están asociadas significativamente con la dimensión Estándares del Clima Organizacional.

Por otra parte, al considerar los efectos que se aproximan a lo significativo ($p= 0.10$) cabe destacar la relación encontrada entre la variable Sexo y la dimensión Estándares ($\beta= -0.197$; $p=0.0557$), que parece indicar que los supervisores femeninos tienden a percibir Estándares más bajos que los supervisores masculinos en la Organización.

- Dimensión de Recompensa.

Considerando el análisis, se encontró que el efecto combinado de los predictores no logran predecir esta dimensión ($R=0.232$; $p=0.481$) y la varianza de las puntuaciones totales en la Variable Dependiente sólo la explican en un 5,4% ($R^2 = 0.054$), hallándose una alta proporción no explicada por estas Variables.

En este mismo sentido, al considerar cada variable por separado controlando el efecto de las demás, no se encuentran relaciones significativas con la variable Recompensa; sin embargo, se halló cierta tendencia a la significación ($p=0.10$) dada por el efecto aislado de la variable Efectividad ($\beta = -0.207$; $p=0.078$), lo que indica que los supervisores más efectivos tienden a percibir un Clima en el que su trabajo es menos recompensado y reconocido.

3.3.1.3.- Relaciones no significativas:

En las dimensiones Responsabilidad ($R=0.227$; $p=0.5114$), Cordialidad ($R=0.165$; $p=0.842$), Riesgo ($R=0.294$; $p=0.412$), Tolerancia ($R=0.278$; $p=0.239$) y el Total ($R=0.313$; $p=0.116$) se encontró que el efecto combinado de los predictores no logran explicar estas dimensiones.

De igual manera, al examinar cada variable por separado controlando el efecto de las demás no se encuentran relaciones significativas, es decir, ni la variable independiente Estilo Directivo, ni las Moderadoras están asociadas significativamente con las dimensiones antes mencionadas.

Igualmente, se observa que hay una alta proporción de la varianza, de estas modalidades de la Variable Dependiente, que no son explicadas por la Variable Independiente y las Moderadoras, y que se suponen son el efecto de otras variables no consideradas en el estudio.

Tabla 20: Relación entre Liderazgo Directivo y Clima Organizacional

Dimn. Clima	Conformidad		Responsab.		Estándares		Recompensa		Claridad		Coordalidad		Riesgo		Toleran.		Total	
	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p
V.I. V.M.	.261	.324	.227	.5114	.323 ^o	.092 ^o	.232	.482	.39 [#]	.011 [#]	.165	.842	.29	.41	.28	.24	.313	.116
Efectividad	B	p	B	p	B	p	B	p	B	p	B	p	B	p	B	p	B	p
	.094	.417	-.04	.6789	-.123	.278	-.207 ^o	.078 ^o	-.12	.25	.062	.601	-.04	.73	.11	.33	-.58	.61
Sexo	.069	.570	-.03	.805	-.197 ^o	.055 ^o	.006	.954	.075	.45	.023	.825	.06	.56	.09	.36	-.007	.94
Sucursal A	-.154	.359	-.15	.375	-.124	.452	.01	.953	-.24	.13	.222	.198	-.10	.54	-.23	.17	-.208	.21
Sucursal B	-.149	.321	.09	.5537	.072	.624	.11	.468	.13	.34	.1	.514	.16	.29	.05	.73	.134	.36
Sucursal C	-.305 [#]	.018 [#]	-.06	.599	-.08	.521	.112	.384	-.16	.19	.077	.556	.04	.72	.04	.75	-.095	.448
Dirigir	.055	.642	.041	.967	.031	.789	-.139	.242	-.006	.97	-.006	.979	-.02	.87	.06	.61	-.0008	.99

[#] significación al .05

^o tendencia a la significación (p = .10)

3.3.2.- Estilo de Liderazgo Persuasivo. Tabla 21.

3.3.2.1.- Relaciones significativas:

- Dimensión de Conformidad.

Se obtuvo un coeficiente de Regresión Múltiple ($R = 0.302$; $p = 0.1501$) no significativo al nivel del 0.05 para la mejor combinación de la Variable Independiente y las Vs. Moderadoras sobre la V. Dependiente; estas variables en conjunto, explican el 9.1% ($R^2 = 0.091$) de la Varianza de las puntuaciones totales en la V. Dependiente.

Al considerar cada variable por separado, controlando el efecto de las demás, se encuentra que la Sucursal C mantiene una relación significativa con la variable Conformidad ($p= 0.0158$), que al considerar el β estandarizado ($\beta= -0.308$), nos indica que los miembros de la Sucursal C tienden a tener puntuaciones bajas en la dimensión Conformidad; dicha relación sigue la misma tendencia en el resto de las Sucursales, lo que plantea que la conformidad no la perciben los supervisores, como una característica de esta Organización.

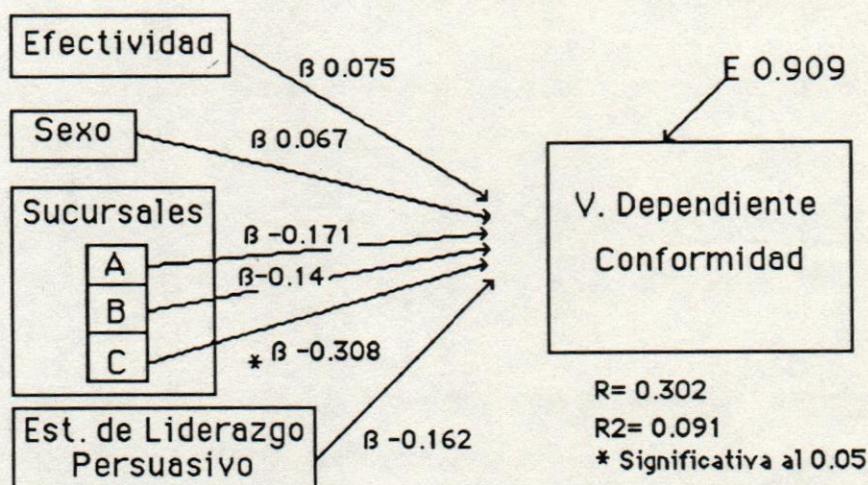


Gráfico 10: Modelo de Regresión Múltiple, Persuasivo Vs. Conformidad.

-. Dimensión de Estándares.

Por medio del análisis se encontró que el efecto combinado de los predictores logran predecir esta dimensión ($R=0.355$ $p=0.0378$); por lo que al considerar las variables Liderazgo, Sucursal, Efectividad y Sexo, se logra predecir la percepción de la Dimensión Estándar, explicando el

12.6% de la Varianza de la Variable Dependiente ($R^2 = 0.126$) existiendo a su vez, un 87.4 % no explicado por estas Variables.

En este orden de ideas, cabe destacar la relación encontrada entre la variable Sexo y Estándares ($\beta = -0.217$; $p = 0.0322$) que parece indicar que los supervisores femeninos tienden a percibir Estándares más bajos que los supervisores masculinos en la Organización; relación que igualmente se manifiesta al considerar los Estilos Participativo, Delegativo y que sólo se presentó como tendencia en el Estilo de Liderazgo Directivo, como puede observarse en las tablas posteriores.

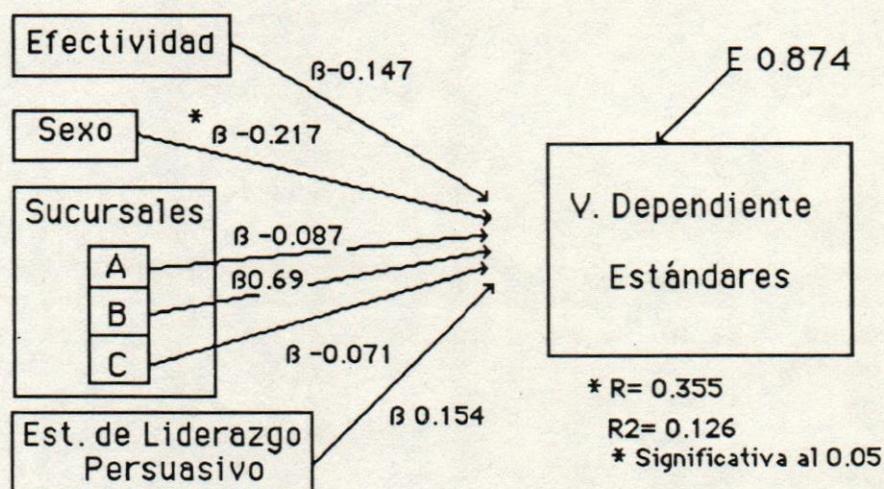


Gráfico 11: Modelo de Regresión Múltiple, Persuasivo Vs. Estándares.

-. Dimensión de Recompensa.

Los efectos combinados de los predictores no logran predecir esta

dimensión ($R= 0.285$; $p= 0.212$) y sólo aportan a la varianza de la Variable Dependiente un 8.1% ($R^2 = 0.081$) hallándose una alta proporción de Varianza no explicada que corresponde a otras Variables no consideradas en el diseño.

Al analizar cada variable por separado, controlando el efecto de las demás, se encuentra que el Estilo de Liderazgo Persuasivo se relaciona significativamente con la variable Recompensa ($\beta=0.206$; $p= 0.041$), lo que indica que los supervisores que utilizan como Estilo Básico el Liderazgo Persuasivo, tienden a percibir un Clima en el que su trabajo es más recompensado y reconocido.

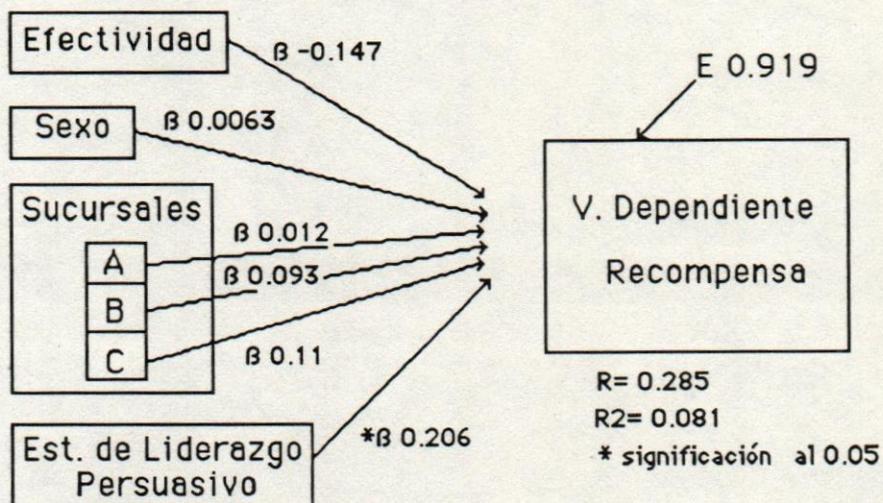


Gráfico 12: Modelo de Regresión Múltiple, Persuasivo Vs. Recompensa.

-. Dimensión de Claridad.

Se obtuvo un coeficiente de Regresión Múltiple ($R= 0.404$; $p=0.0073$) significativo al nivel del 0.01 para la mejor combinación de

todas las Variables predictoras sobre la V. Dependiente.

Estas Variables en conjunto logran explicar el 16.3 % de la Varianza de las puntuaciones totales en la V. Dependiente, es decir, que las Variables Moderadoras y la Independiente sólo alcanzan a explicar una pequeña proporción de la Varianza de la Variable, existiendo una alta varianza no explicada por las variables del estudio; sin embargo, esta es la dimensión de Clima que resulta mayormente explicada por el modelo propuesto.

En el mismo sentido, al considerar el efecto aislado de cada variable predictor con esta dimensión se obtiene que los miembros de la Sucursal B perciben mayor Claridad en la Organización, que los miembros del resto de las Sucursales A y C; que tienden a tener una percepción menor de la Claridad en el Clima de la Organización.

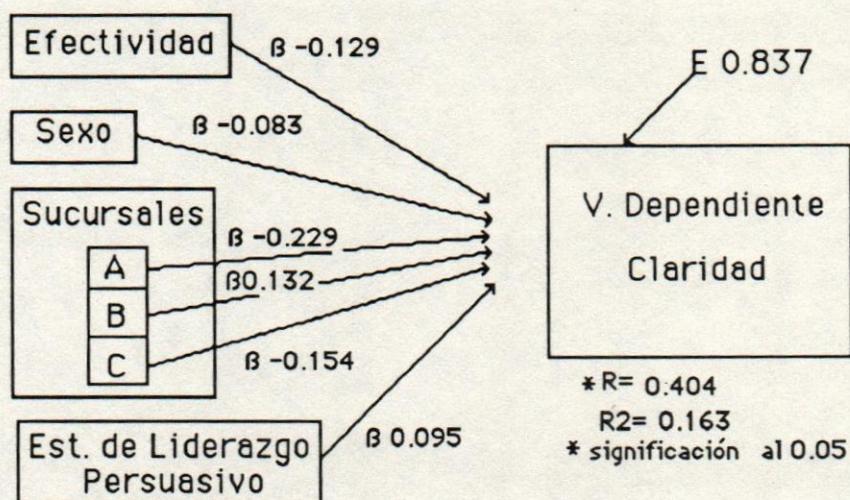


Gráfico 13: Modelo de Regresión Múltiple, Persuasivo Vs. Claridad.

3.3.2.2.- Relaciones no significativas.

Por medio de los coeficientes de Regresión Múltiple se encontró que en las dimensiones de Responsabilidad ($R= 0.233$; $p= 0.4793$), Cordialidad ($R= 0.186$; $p= 0.7485$), Riesgo ($R=0.247$; $p= 0.3957$), Tolerancia ($R= 0.275$; $p= 0.256$) y Total ($R= 0.313$; $p=0.116$) los efectos combinados no logran predecir estas dimensiones. Así mismo, la Varianza de estas modalidades de la Variable Dependiente explicada por los predictores es ínfima. El análisis de los β estandarizados de las Variables moderadoras y la Variable Independiente revelan un efecto no significativo con las dimensiones de Clima Organizacional antes mencionadas.

Tabla 21: Relación entre Liderazgo Persuasivo y Clima Organizacional.

Dimn. Clima	Conformidad		Responsab.		Estándares		Recompensa		Claridad		Coordalidad		Riesgo		Toleran.		Total	
	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p
V.I. V.M.	.302	.150	.233	.4793	.355*	.038	.285	.212	.40*	.007	.186	.748	.25	.39	.27	.26	.331 ^o	.073 ^o
Efectividad	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p
	.0075	.4461	-.049	.626	-.147	.127	-.147	.137	-.13	.17	.06	.549	-.03	.74	.08	.41	-.06	.51
Sexo	.067	.512	-.03	.7723	-.217	.032	.0063	.951	-.08	.39	.016	.879	.06	.57	.08	.41	-.018	.86
Sucursal A	-.171	.2997	-.14	.396	-.087	.591	.012	.942	-.23	.15	.237	.164	-.1	.59	-.21	.20	-.18	.25
Sucursal B	-.14	.344	.088	.5615	.69	.633	.093	.530	.13	.35	.097	.525	.16	.29	.05	.71	.13	.374
Sucursal C	-.308*	.0158*	-.066	.608	-.071	.566	.11	.383	-.15	.20	.08	.535	.047	.71	.046	.72	-.09	.469
Persuadir	-.162	.104	.051	.6119	.154	.115	.206*	.0411*	.095	.32	.087	.395	.042	.67	.017	.86	.112	.25

* significación al .05

^o tendencia a la significación ($p= .10$)

3.3.3.- Estilo de Liderazgo Participativo. Tabla 22.

3.3.3.1.- Relaciones significativas.

1. Dimensión de Conformidad:

A través del análisis se encontró que los efectos combinados de los predictores no logran predecir esta dimensión ($R= 0.308$; $p= 0.129$) y logrando sólo explicar esta relación en un 9.5 % ($R^2= 0.095$); pero al considerar los β estandarizados ($\beta=-0.305$), se encuentra que la Sucursal C mantiene una relación significativa con la variable Conformidad ($p= 0.0163$), lo que indica que la membresía de la Sucursal C tienden a tener puntuaciones bajas en la dimensión Conformidad; en el resto de las Sucursales dicha relación sigue la misma tendencia, lo que plantea que en general los supervisores no perciben la Conformidad como descriptiva de esta Organización.

De igual manera, se observa cierta tendencia ($p < 0.10$) a que se relacione significativamente el tener un Estilo de Liderazgo Participativo con el percibir, como característica de la Organización, a la dimensión Conformidad.

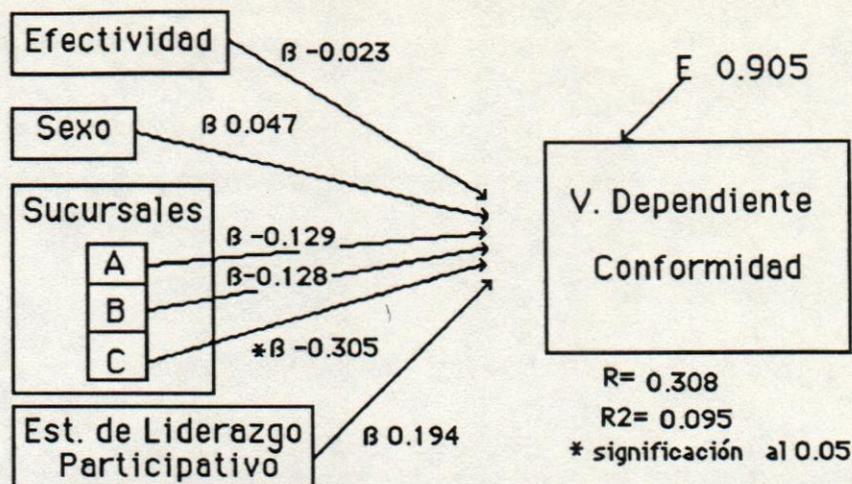


Gráfico 14: Modelo de Regresión Múltiple, Participativo Vs. Conformidad.

- Dimensión de Estándares.

En los coeficientes de Regresión Múltiple se encontró que el efecto combinado de las variables Liderazgo Participativo, Sucursal, Efectividad y Sexo ($R = 0.387$; $p = 0.0135$) logran predecir la percepción de la dimensión Estándar.

Así mismo, cabe destacar la relación encontrada entre la variable Sexo y Estándares ($\beta = -0.196$; $p = 0.048$), que indica la tendencia de los supervisores femeninos a percibir Estándares más bajos que los supervisores masculinos en la Organización; y la relación entre la Variable Independiente Estilo de Liderazgo Participativo y Estándares ($\beta = -0.244$; $p = 0.0238$), que señala que los supervisores con Estilo Básico Participativo tienden a percibir Estándares más bajos en la Organización.

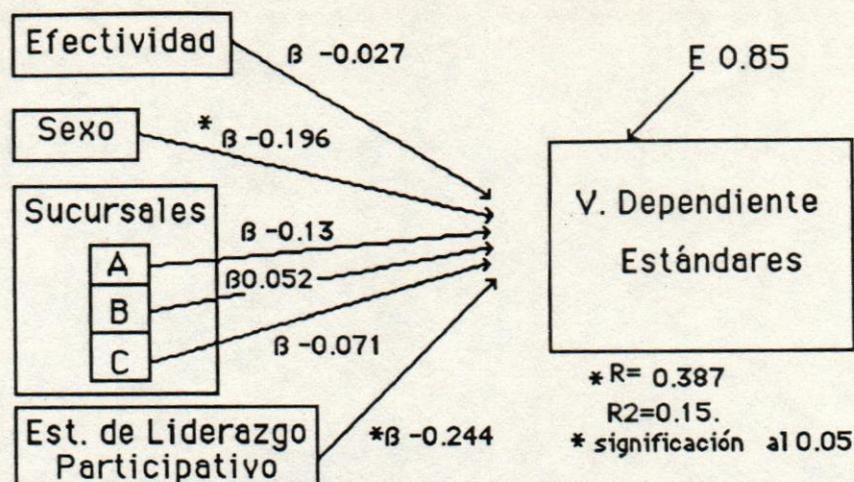


Gráfico 15: Modelo de Regresión Múltiple, Participativo Vs. Estándares.

- Dimensión de Claridad.

Por medio del análisis se encontró que el efecto combinado ($R = 0.41$; $p = 0.0058$) logra predecir la variable dependiente Clima Organizacional al relacionarse significativamente con la dimensión Claridad.

En el mismo sentido, al considerar el efecto aislado de cada variable predictora con esta dimensión de Clima, se obtiene que los miembros de la Sucursal B perciben mayor Claridad en la Organización, al compararlos con el resto de las Sucursales (A y C) en las que la tendencia es hacia una percepción menor de la Claridad en la Organización.

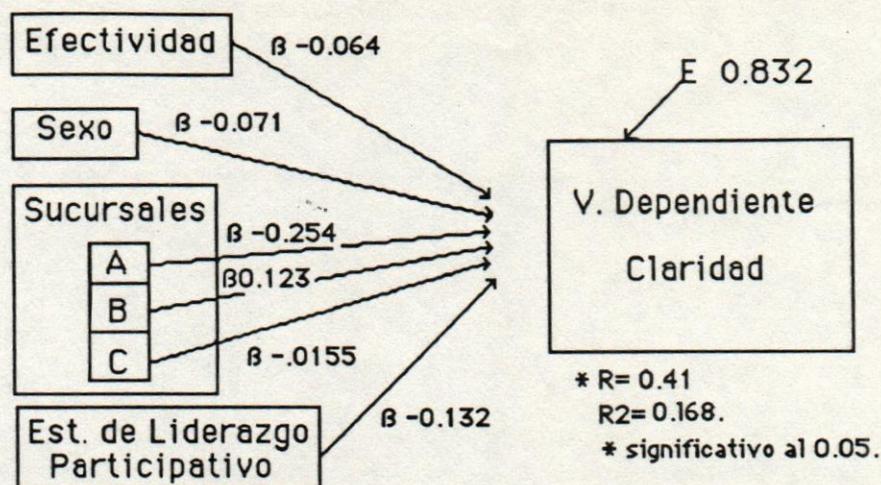


Gráfico 16: Modelo de Regresión Múltiple, Participativo Vs. Claridad.

3.3.3.2.- Relaciones con tendencia a la significación. ($p = .10$)

- Clima Total.

Se encontró que aún cuando el efecto combinado de los predictores no se relacionan en forma significativa con la percepción Total del Clima Organizacional ($R = 0.335$; $p = 0.0677$); se tiene que hay cierta tendencia a que en conjunto las variables Liderazgo Participativo, Sexo, Efectividad y Sucursal logren predecir el puntaje total de la percepción del Clima de los sujetos de la muestra, explicando una proporción muy pequeña ($R^2 = 0.11$) de la Varianza de la V. Dependiente.

Al considerar cada variable por separado, controlando el efecto de las demás, no se encuentran relaciones significativas al nivel del 0.05 ni con la tendencia a la significación ($p = 0.10$), en la percepción Total del Clima.

3.3.3.3.- Relaciones no significativas:

Considerando los coeficientes de Regresión Múltiple se encontró que en las dimensiones de Responsabilidad ($R=0.244$; $p=0.4151$), Recompensa ($R=0.209$; $p=0.6226$), Cordialidad ($R=0.191$; $p=0.717$), Riesgo ($R=0.256$; $p=0.3483$) y Tolerancia ($R=0.276$; $p=0.251$), el efecto combinado de los predictores no logran predecir estas dimensiones. De igual forma la Varianza de estas modalidades de la Variable Dependiente explicada por los predictores es casi insignificante, existiendo un alto porcentaje de la misma explicada por Variables externas al diseño del estudio.

El análisis de los β estandarizados de las Variables moderadoras y la Variable Independiente revelan un efecto no significativo con las dimensiones de Clima Organizacional antes mencionadas.

Tabla 22: Relación entre Liderazgo Participativo y Clima Organizacional.

Dimn. Clima	Conformidad		Responsab.		Estándares		Recompensa		Claridad		Cordialidad		Riesgo		Toleran.		Total	
	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p
V.I. V.M.	.308	.129	.244	.415	.387 [*]	.013 [*]	.209	.623	.41 [*]	.0058 [*]	.191	.717	.25	.35	.27	.25	.335 ^o	.067 ^o
Efectividad	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p
	-.023	.8344	.000058	.999	-.027	.797	-.108	.341	-.06	.54	.116	.308	.01	.93	.09	.37	.0038	.97
Sexo	.047	.643	-.023	.8249	-.019	.047	.028	.791	-.07	.46	.027	.797	.06	.53	.08	.39	-.004	.96
Sucursal A	-.129	.429	-.16	.3435	-.13	.413	-.031	.854	-.25	.11	.214	.205	-.113	.49	-.22	.19	-.22	.18
Sucursal B	-.128	.3889	.08	.5954	.052	.717	.094	.535	.12	.38	.09	.557	.15	.32	.05	.73	.122	.41
Sucursal C	.305 [*]	.016 [*]	-.06	.609	-.071	.557	.102	.427	-.15	.19	.079	.540	.04	.71	.04	.71	-.09	.46
Participar	.194 ^o	.0794 ^o	-.1	.372	-.244 [*]	.0238 [*]	-.062	.584	-.13	.211	-.11	.331	-.08	.43	-.04	.75	-.134	.218

* significación al .05

^o tendencia a la significación ($p = .10$)

3.3.4.- Estilo de Liderazgo Delegativo. Tabla 23.

3.3.4.1.- Relaciones significativas:

- Dimensionación de Conformidad:

Por medio del análisis se encontró que los efectos combinados de los predictores, sobre los puntajes totales de esta dimensión, no logran predecirla ($R=0.263$; $p=0.313$) y explican su Varianza en una baja proporción ($R^2= 0.069$). Considerando los β estandarizados de cada variable por separado se observa que la Sucursal C, mantiene una relación significativa con la variable conformidad ($\beta=-0.3045$; $p=0.0183$), esto indica que los miembros de la Sucursal C tienden a tener las puntuaciones más bajas en la dimensión Conformidad, en comparación con el puntaje obtenido por la membresía de las otras Sucursales, lo que plantea que, en general, la Conformidad no la perciben los supervisores de la muestra como una característica de la Organización.

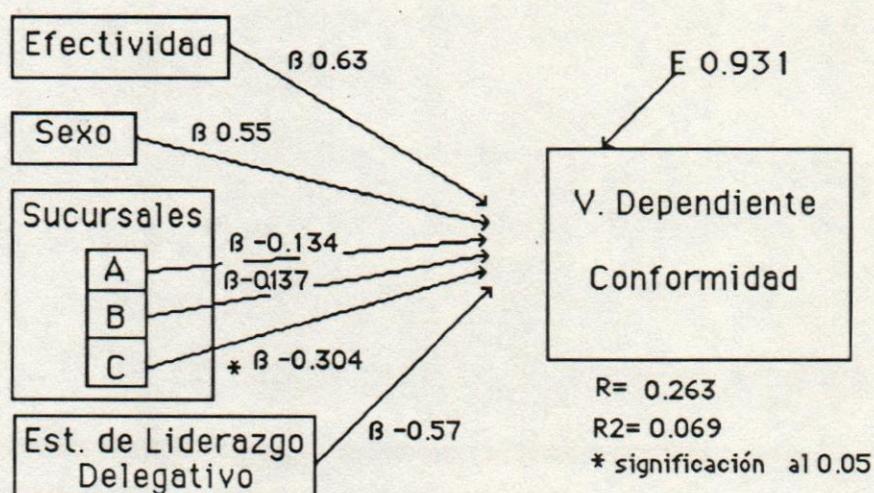


Gráfico 17: Modelo de Regresión Múltiple, Delegativo Vs. Conformidad.

- Dimensión de Estándares.

Se obtuvo un coeficiente de Regresión Múltiple, que aún cuando no logra predecir esta dimensión ($R=0.334$; $p=0.0695$) en forma significativa hay cierta tendencia a la significación ($p < 0.10$), lo que señala que al considerar las Variables Liderazgo Participativo, Sucursal, Efectividad y Sexo, se logra predecir en un 11.1% la percepción de la dimensión Estándar.

Por otra parte, cabe destacar la relación encontrada entre la variable Sexo y Estándares ($\beta=-0.207$; $p=0.041$), que indica la tendencia de los supervisores femeninos a percibir Estándares más bajos que los supervisores masculinos de la Organización.

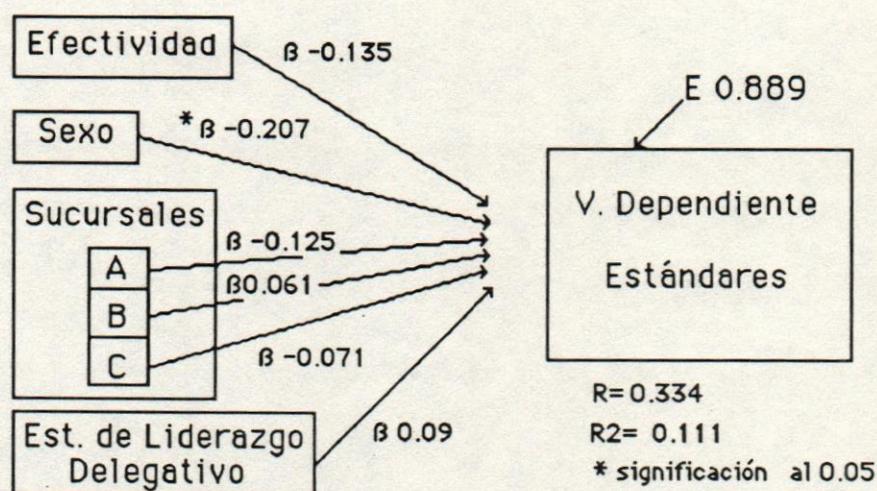


Gráfico 18: Modelo de Regresión Múltiple, Delegativo Vs. Estándares.

- Dimensión de Claridad.

A través del análisis se halló un coeficiente significativo al nivel del

0.01 ($R = .395$; $p = 0.010$) para la mejor combinación de todas las V. Independientes sobre la V. Dependiente. Estas Variables en conjunto, explican el 15.6% ($R^2 = 0.156$) de la Varianza de las puntuación total en la Variable Dependiente.

En este mismo sentido, al considerar el efecto aislado de cada variable predictora con esta dimensión de Clima, se obtiene que los miembros de la Sucursal B perciben mayor Claridad en la Organización, al compararlos con del resto de las Sucursales (A y C); que tienden a obtener puntajes menores en la dimensión Claridad.

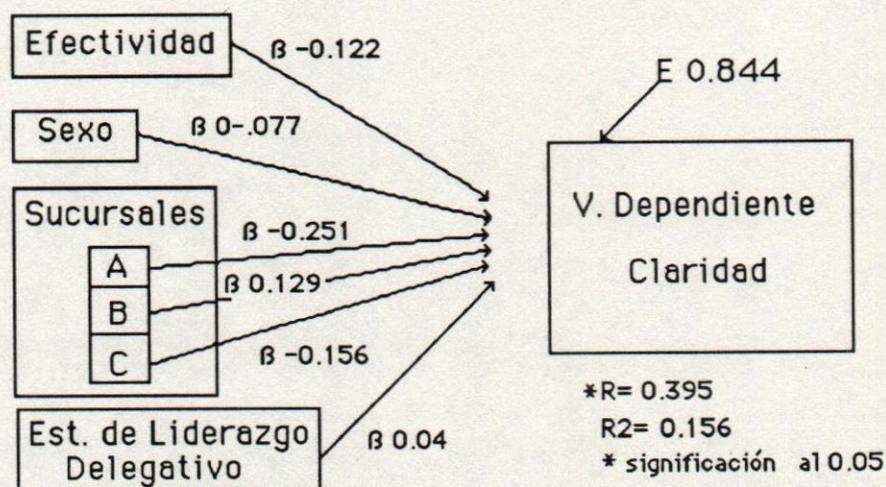


Gráfico 19: Modelo de Regresión Múltiple, Delegativo Vs. Claridad.

3.3.4.2.- Relaciones no significativas:

Por medio del análisis se encontró que el efecto combinado de los predictores no logran predecir a las dimensiones Responsabilidad ($R = 0.231$; $p = 0.4789$), Recompensa ($R = 0.223$; $p = 0.5367$), Cordialidad ($R = 0.165$; $p = 0.842$), Riesgo ($R = 0.263$; $p = 0.314$), Tolerancia ($R = 0.283$;

$p= 0.2204$) y Total ($R= 0.313$; $p= 0.1162$); así mismo al considerar cada variable por separado, controlando el efecto de las demás, no se encuentran relaciones significativas con estas dimensiones.

Tabla 23: Relación entre Liderazgo Delegativo y Clima Organizacional.

Dimn. Clima	Conformidad		Responsab.		Estándares		Recompensa		Claridad		Cordialidad		Riesgo		Toleran.		Total	
	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p	R	p
V.I. V.M.	.263	.313	.231	.487	.334	.069	.223	.536	.39	.010	.165	.842	.26	.31	.28	.22	.313	.116
Efectividad	.063	.521	-.04	.659	-.135	.164	-.14	.163	-.12	.19	.065	.522	-.03	.79	.079	.42	-.057	.556
Sexo	.055	.5944	-.028	.788	-.207	.041	.032	.756	-.07	.43	.025	.814	.057	.58	.09	.37	-.007	.939
Sucursal A	-.134	.417	-.156	.349	-.125	.441	-.018	.914	-.25	.114	.221	.194	-.12	.47	-.21	.21	-.209	.201
Sucursal B	-.137	.364	.083	.585	.061	.678	.115	.451	.129	.368	.1	.514	.14	.34	.065	.66	.133	.370
Sucursal C	-.304	.018	-.065	.614	-.071	.568	-.093	.468	-.15	.201	.076	.559	.052	.68	.04	.75	-.095	.451
Delegar	-.057	.5657	.049	.6644	.09	.359	-.098	.333	.04	.673	-.005	.958	.099	.32	.717	.47	.006	.944

* significación al .05

° tendencia a la significación ($p= .10$)

Conclusión de los resultados:

A partir de estos datos se puede concluir que las dimensiones de Clima que resultan explicadas por el modelo utilizado son:

Claridad

Estándares

Conformidad y

Recompensa

El aporte a la predicción de estas modalidades de la Variable Dependiente se da en diferentes grados, lo que se especifica a continuación:

1.- En relación a la Dimensión Claridad: Se encontró que en conjunto todos los predictores (Efectividad, Sexo, Sucursal y Estilo de Liderazgo) revelaron poseer una alta capacidad de predicción de esta Dimensión del Clima Organizacional.

Considerando, en forma aislada, la variable Sucursal se observó un efecto diferencial en los distintas Sucursales con respecto a esta modalidad; extrayéndose que la Sucursal B percibe una mayor Claridad en su Organización, en contraste con las restantes Sucursales (A y C).

2.- Considerando la Dimensión Estándares: Examinando los Estilos de Liderazgo Persuasivo y Participativo se halló que, al combinarse todas las Variables Predictoras, explican a esta Dimensión; efecto que sólo se observa como tendencia en los Estilos Directivo y Delegativo. A su vez, el Sexo es la variable que, de manera aislada, se relaciona en mayor grado con Estándares; lo que se expresa específicamente, por el hecho de que los supervisores femeninos de la muestra perciben Estándares más bajos que los supervisores masculinos.

Así mismo, en los datos se observa una relación entre la Variable Dependiente e Independiente, que indica una percepción baja de los Estándares por parte de los supervisores con un Estilo Básico de Liderazgo Participativo.

3.- En relación a la Dimensión Conformidad: La variable Sucursal se relaciona de modo negativo con esta modalidad de Clima; de lo que se extrae que la Conformidad no es una característica de la Organización considerada, siendo la sucursal C, la que tiende a una menor percepción de esta Dimensión.

4.- Considerando la Dimensión Recompensa: Se encontró un efecto aislado entre esta Dimensión y la Variable Independiente en la modalidad Persuasivo, indicando la percepción de un Clima más recompensante por parte de los supervisores con este Estilo Básico de Liderazgo.

A continuación se presenta la tabla 24 con los R² resultantes del análisis de Regresión Múltiple, referida a la proporción de Varianza de la V. Dependiente que es explicada por la V. Independiente.

Tabla 24: R² del Análisis de Regresión Múltiple.

DIMENSIONES	Dirigir	Persuadir	Participar	Delgar
Conformidad	.068	.091	.095	.069
Responsabilidad	.052	.054	.06	.054
Estándares	.104	.126	.15	.111
Recompensa	.054	.081	.043	.05
Claridad	.154	.163	.168	.156
Cordialidad	.027	.034	.037	.027
Riesgo	.06	.061	.066	.069
Tolerancia	.078	.075	.076	.08
Total	.098	.11	.112	.098

Proporción de Varianza Explicada de la Y.D. por los Predictores (R²).

IV. DISCUSION DE RESULTADOS:

La presente investigación tiene su fundamento en la importancia que reviste el Proceso de Liderazgo, en el Clima o ambiente de la Organización, ya que como se sabe la conducción de equipos debe incluir aspectos dirigidos tanto hacia la definición de objetivos y ejecución de tareas, como al Clima y relaciones interpersonales en el grupo. Fiedler (1985), Blake y Mouton (1977), Hersey y Blanchard (1982).

El Estilo de Liderazgo se encuentra ligado al proceso perceptivo, las expectativas del líder le indican lo que debe hacer en diversas circunstancias en su empleo en particular, cómo piensa que los demás -sus superiores, iguales y subordinados-, deben conducirse en relación con la posición de él. En otras palabras, el Estilo del Líder obviamente es afectado por la coacción situacional o conjunto de demandas, las cuales están relacionadas con el nivel que ocupa dentro de la Organización (supervisorio gerencial) Boyatzis (1982) y las expectativas de los seguidores Fiedler y Houses (1988).

Esto implica que el comportamiento de un supervisor en la organización sea el resultado de la interacción de su personalidad con las expectativas. Los Líderes, en su condición de agentes de influencia pueden definir la situación a los miembros de un grupo y fijar metas realistas para un logro potencial. Las relaciones intergrupales están a menudo conformadas por las expectativas que los propios líderes establecen, como señala Sherif (1958) c. p. Bayot (1990), "el Clima es en

gran parte fruto de lo que los líderes dicen y hacen".

Los datos arrojados de esta investigación indican que es muy poca la asociación encontrada entre la Variable Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional a nivel estadístico, ya que sólo dos Estilos de Liderazgo se encuentran asociados con el Clima de la Organización en forma significativa (Liderazgo Persuasivo con Recompensa y Estilo Participativo con Estándares).

En general, cuatro de las dimensiones de Clima resultan explicadas por el modelo utilizado: Claridad, Estándares, Conformidad y Recompensa. De éstas, Estándares y Claridad se relacionan en forma conjunta con todas las variables consideradas en el Diseño (Sucursal, Sexo, Estilo de Liderazgo, Efectividad), siendo la proporción de Varianza explicada de la V. Dependiente por la Variable Independiente y Moderadoras relativamente pequeña. Se destaca que las dimensiones mencionadas constituyan dos de las características más descriptivas del Clima de la Organización.

La característica democrática Sexo, actúa como Variable Moderadora al estar relacionada con la dimensión de Estándares. Los supervisores femeninos tienden a percibir Estándares más bajos que los supervisores masculinos; esto puede ser como consecuencia de la diferencias de presión que tropiezan cada uno de esos grupos al desempeñar sus papeles en la Empresa, Jago (1982). A su vez, este resultado se relaciona con lo reportado por otros autores; donde se indica que los factores personales tienen una influencia moderada sobre la percepción del Clima

Organizacional Litwin y Stringer (1968), Johansson (1973). Otros sugieren que ciertas características personales interactúan con ciertas dimensiones del Clima Organizacional para juntos afectar varios resultados. Litwin y Stringer (1968), Payne y Mansfield (1978); Ivancevich y Lyon (1972).

La Efectividad del Estilo no resulta asociada con el Clima Organizacional, lo que está de acuerdo con lo encontrado por Brayfield y Crockett (1955); Saks (1972) c. p. por Fiedler y Chemers (1985), que indica que las pruebas en relación a cómo afecta el Clima de la Organización a su rendimiento indican que un buen Clima reduce la rotación de personal y aumenta la satisfacción de los empleados pero no afecta grandemente la Efectividad de la Organización o del grupo.

Así mismo, la Variable Contextual Sucursal actúa como Moderadora al relacionarse con la Dimensión Conformidad de Clima Organizacional, lo que va en la misma línea de los resultados de las investigaciones de Payne y Mansfield (1973, 1978), en las cuales se confirmaron las hipótesis sobre los efectos limitados que tienen los aspectos de estructura y contexto de una Organización sobre la percepción del Clima Organizacional.

La adaptabilidad es el margen de comportamiento dentro del cual un dirigente puede variar su Estilo. Es importante la capacidad para diagnosticar del dirigente: su capacidad de comprender la naturaleza e impacto de las variables ambientales y para evaluar los términos de demanda de tareas y relaciones. La posibilidad de que los gerentes puedan adaptar su Estilo de Liderazgo a los requisitos situacionales no significa

que todos ellos lo hagan ni que el grado de adaptación sea siempre el óptimo; como se puede ilustrar a través de los diferentes niveles de Efectividad obtenidos por Sucursales, donde destacan la Sucursales A y D, ya que la B y la C tienden a presentar niveles menores de Efectividad. A su vez, resulta significativo para los miembros de la Organización la obtención por parte de los líderes o supervisores de un alto porcentaje como grupo, de Efectividad en la implementación del Estilo de Liderazgo a la situación. Apoyando estos datos, la tesis de que no hay un Estilo normativo óptimo de dirección; los dirigentes con éxito pueden adaptar su comportamiento directivo para satisfacer las necesidades del grupo y de la situación particular. Schweiger y Leana (1986) c. p. Vroom y Jago (1990).

Tanto el personal como una enérgica personalidad conductora o fundadora, ejercen una influencia perdurable sobre el Clima de una Empresa, los éxitos la crean y la estabilizan, mientras que la falta de velocidad de adaptación a un entorno variable perjudican su capacidad de reacción. La importancia del estudio de Clima por los Líderes está dada porque: así como el Clima le proporciona a los teóricos un lazo conceptual entre los elementos del Sistema Organizacional y los determinantes de la conducta individual, le proporciona a los gerentes un lazo entre los procedimientos de su Organización con las prácticas y necesidades de los empleados. Los gerentes deben conocer cómo distintos procedimientos y métodos estimulan o fracasan en estimular estas necesidades de los empleados, y cómo se puede mejorar la motivación de los trabajadores, lo que Gibson y col. (ob. cit) toman en cuenta al señalar, que como producto del proceso de aprendizaje los sujetos

desarrollan necesidades propias que afectan a sus conductas y por tanto a su desempeño laboral.

El Estilo de Liderazgo predominante en la muestra es el que corresponde al Cuadrante 2: Persuasivo del Modelo de los Estilos de Liderazgo de Hersey y Blanchard (1982), que se relaciona con las personas con necesidad de poder, estando ubicado este Estilo en una orientación positiva de esta necesidad, que es aquella donde el líder utiliza la persuasión, en lugar de la dominación y el sometimiento. Al considerar el Estilo de Liderazgo Persuasivo se tiene que en este caso el Gerente o Jefe de Sección percibe que tiene la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. Sin embargo, en vez de comunicarla simplemente, toma sobre sí mismo la tarea adicional de convencer a sus subordinados de que la acepten. Al hacer esto, de hecho, reconoce la posibilidad de que exista alguna resistencia entre aquellos que serán afectados por la decisión y pretende reducir tal resistencia indicando, por ejemplo, lo que los empleados ganarán debido a tal decisión.

Ahora esta percepción como se dijo, tiene un estatus de comportamiento potencial, y su origen está al enfrentarse el sujeto con el medio. Al ser una necesidad aprendida es posible modificarla a través del refuerzo de conductas de logro, lo que se traduce en la adquisición de aprendizaje en la toma de Responsabilidad Personal para resolver problemas, la fijación de metas moderadas de logro, Aceptación de Riesgos y el deseo de retroalimentación sobre el desempeño, McClellan (1968).

Para Sorcher y Danzig (1969) c. p. Hellriegel y Slocum (1974) los gerentes pueden controlar el tipo de Clima en su trabajo utilizando la retroalimentación, lo cual le permite a sus subordinados continuar realizándose en niveles superiores hacia el alcance de metas retadoras. Liker (1961) informa que los grupos de moral elevada al describir las actividades de su supervisor, señalan más frecuentemente que éste se interesa por el bienestar de los empleados, sugiriendo a sus superiores ascensos, traslados o aumentos de salario; informando a los trabajadores acerca de lo que ocurre en la compañía, dándoles a conocer la opinión que le merece su desempeño y atendiendo sus quejas y reclamos.

El énfasis de la teoría de Liderazgo Situacional, está en la conducta del Líder en relación a los seguidores a través del concepto de Madurez de los Subordinados, que es la capacidad de establecer metas altas pero alcanzables, la disposición y habilidad para asumir responsabilidades, y la educación y/o experiencia de un individuo o grupo, Hersey y Blanchard ob. cit., estando ubicados los subordinados de estos supervisores según el Estilo de Liderazgo resultante, en un nivel de Madurez Moderado (M2), lo que al relacionarlo con el resultado obtenido en el Clima de la Organización, explica la importancia que se le da al cumplimiento de Estándares, Normas y a la Responsabilidad Personal.

Las Organizaciones tienen su escala de valores y tradiciones que inevitablemente influyen en la conducta de la gente que ingresa a ellas, estos valores se comunican de muchas formas: mediante descripciones de puestos de trabajo, establecimientos de políticas de actuación y declaraciones públicas de la Misión Organizacional.

Algunas Organizaciones, por ejemplo, mantienen la idea de que el Líder Ideal es aquel que es dinámico, decisivo y persuasivo. Aquí cobra importancia la relación que señala que el Estilo de Liderazgo Persuasivo se relaciona con la dimensión de Recompensa, indicando que estos supervisores consideran que se les reconoce su trabajo y se les recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos. Al parecer esto indica, que de una u otra forma es valorado en la Organización el Estilo en que la mayor parte de la dirección todavía la proporciona el Líder, el cual por medio de la comunicación bilateral y el respaldo socio-emocional, intenta persuadir psicológicamente a los seguidores sobre la decisión que ha de tomarse, haciendo énfasis en la tarea y menos en la relación.

Los diferentes ambientes requieren también diferentes prácticas gerenciales, la meta del Estilo de Liderazgo es otorgar la delegación necesaria y suficiente para la responsabilidad que debe cumplirse. Factor clave en la determinación del Estilo adecuado es la Misión básica de la Organización, la cual es la de brindar un Servicio al Público Consumidor.

Al presentársele el cuestionario con un conjunto de situaciones de las cuales debe realizar un diagnóstico (cajón G del Modelo presentado. Gráfico 2) el Líder toma en consideración su percepción del subordinado, de sí mismo y de la tarea/situación (Cajones D, E y F del mismo modelo) lo que plantea el valor de conducta potencial que tiene la información recabada. Hellriegel y Slocum ob. cit.

Sin embargo, hay que resaltar que el comportamiento real del Líder

(cajón H) es el resultado conjunto del diagnóstico y de su predisposición real, lo que implica que entre lo que el Líder tiene intención de hacer y lo que en realidad hace puede haber mucha diferencia. Esto señala la necesidad de usar otros tipos de medidas de la efectividad del Estilo de Liderazgo como puede ser el reporte del superior de la muestra que se utilice, registro de logros del supervisor, etc., que permitan validar la información obtenida.

Por otro parte, la Efectividad del Estilo de Liderazgo se relaciona con la Efectividad de la Organización porque involucra el modo o manera de actuar del Líder (gerente-supervisor) en el proceso de toma de decisiones, comunicación, interrelación grupal. Desde cierto punto de vista, el proceso de toma de decisiones es un reto al cual el Líder se tiene que enfrentar. La toma de decisiones, como un proceso de gerencia, es captada y experimentada por los ejecutivos dentro del marco de referencia de sus propias percepciones y reacciones.

La Efectividad de la Organización se puede reflejar en las percepciones que tienen los Líderes a través de la encuesta de Clima. La falta de Claridad, por ejemplo, dificulta la coordinación de esfuerzos, bien sea porque diferentes unidades se responsabilizan de los mismos asuntos, o porque la responsabilidad no ha sido claramente asignada. Esta falta de Claridad en la estructura, que se presenta en un nivel moderado en la Organización en estudio; conlleva problemas en el proceso de decidir.

Uno de los principales objetivos del diagnóstico del Clima es el de

ayudar a las organizaciones a guiarse en la dirección de su evolución, aumentando los elementos o dimensiones del Clima que son vistos como críticos para mantener la Identidad y promover el no aprendizaje de los elementos del Clima Organizacional que son vistos como disfuncionales para los objetivos de la misma.

Sherif (1958) c. p. Bayot (1990), McClelland y Burnhan (1976), llaman la atención con respecto al cambio importante del Clima en el grupo de trabajo, como consecuencia de la toma de conciencia por parte de los Gerentes, del Clima Organizacional creado a partir de su conducta. Así mismo, estos cambios se ubican en las dimensiones de Cordialidad y Apoyo, Responsabilidad, Recompensas percibidas, y Claridad de las funciones. Es obvio, que la magnitud de los cambios deseados (dimensiones que se van a cambiar) y el tamaño de la Organización influirán en la complejidad y en el tiempo necesario para implementar el cambio, Gibson y col. (1987).

A medida que las organizaciones crecen y se desarrollan, dividen las labores en formas funcionales, geográficas y otros tipos de unidades, cada una de las cuales existe en su propio medio específico; así las organizaciones comienzan a construir sus propias subculturas. Un mecanismo natural de evolución es la diferenciación que ocurre con la edad y el tamaño, como en el caso de la Organización utilizada en la presente investigación. Una vez que el grupo tiene muchas subculturas, su cultura total en aumento se convierte en una salida negociada de la interacción de los subgrupos, como efectivamente se hizo al establecer el Clima, donde se tomaron aspectos relevantes de las cuatro Sucursales

consideradas, ya que el resultado total del Clima a nivel estadístico se vio afectado por el mayor % de la muestra que pertenecían a la Sucursal A. Como se observa en general, los Climas en las distintas Sucursales aún cuando tienen características comunes, se diferencian en el énfasis dado a determinadas dimensiones. De esta forma se puede inferir que cada grupo u organización es un sistema abierto que se ve afectado por los cambios en el medio.

La magnitud y el grado de congruencia interna de una Cultura son una función de la estabilidad del grupo, del período de tiempo que el grupo ha existido, la intensidad de las experiencias de aprendizaje, los mecanismos por medio de los cuales tiene lugar el aprendizaje (p. e. reforzamiento positivo) y la fuerza y claridad de las suposiciones de los Líderes de los grupos Shein (1990).

En esta definición de Cultura, Shein (1990) resalta la relevancia de considerar la Claridad como una dimensión deseable en la búsqueda de un mayor Desempeño Organizacional.

La Claridad de la Organización existe, cuando las personas perciben la Misión, los objetivos, los procesos y actividades de la Empresa como racionales, guiados por un propósito y cuando todo ello ha sido adecuadamente comunicado. Esto puede promover la cooperación y colaboración (Cordialidad y Apoyo alto) y está influenciado por los procesos de planificación y fijación de metas, que constituyen esfuerzos sistemáticos de prever el futuro en lugar de reaccionar a los acontecimientos. Cuando éstos son efectivos aportan Claridad y amplias

perspectivas a la Misión de la Organización. El factor clave en la creación de un Clima racional es no sólo la existencia de las metas, sino también la comunicación de las mismas a través de planes claros, completos y realistas (Estándares altos). En este contexto, se destaca la Gerencia, como una clase especial de Liderazgo en la cual lo primordial es el logro de las metas organizacionales, Hersey y Blanchard ob. cit. En esta Organización cuyo nivel de delegación es moderado (Estilo Persuasivo), es importante que los aspectos del Clima que se relacionan con la Claridad de metas individuales y organizacionales estén a un nivel óptimo para proporcionar el marco de referencia en el que los individuos puedan desarrollar sus esfuerzos en forma efectiva.

Que el Clima se maneje en el contexto de la Misión, Estructura y Procesos de la Organización Gibson et. al (1987). Resalta la importancia de las estrategias explícitas, en conjunción con la conciencia y aceptación de las mismas por los Líderes, como factores relevantes del Clima Organizacional. Aunque dos líderes puedan tener Estilos diferentes es imperativo para la Eficacia de la Organización que sus miembros perciban y acepten las metas u objetivos de la misma como los suyos propios.

Calificaciones altas en la dimensión de Claridad como las logradas por las Sucursales B y D señalan la percepción de la Organización con metas claras y relativamente completas y también planes bien definidos para lograrlas. Estos supervisores entienden que es lo que la Organización pretende llevar a cabo, cómo los objetivos tienen impacto en las metas de sus propios puestos y qué es lo que ellos deben hacer para contribuir efectivamente al Desempeño Organizacional.

Las clasificaciones bajas en Claridad Organizacional sugieren incertidumbre acerca de las metas, objetivos y direcciones futuras de una empresa, lo cual puede ser resultado, bien de la falta de orientación adecuada de metas, o bien de una falla en la comunicación efectiva de los objetivos organizacionales. Las calificaciones bajas reflejan también, los efectos de los objetivos organizacionales así como de los cambios reales dentro de la Organización, tales como un cambio en el Estilo de Liderazgo. Las bajas calificaciones requieren una cuidadosa consideración por parte de la dirección. Si es posible, se deben clarificar las causas y se debe tomar la corrección, que puede ser una comunicación explícita y bien planeada de la información correcta o quizá el desarrollo de un plan que contemple los procesos de grupo.

La Organización debe esforzarse por ser razonablemente demandante en esta dimensión, sobre todo en lo relativo a la Sucursal C (Claridad baja) y A (Claridad moderadamente baja) puesto que una calificación baja prolongada a través del tiempo puede indicar una tendencia a tolerar niveles menos adecuados de desempeño.

Se podría decir que ésta es una empresa madura, bien establecida, por lo que resulta prudente y cauta a los cambios repentinos. Su enfoque se centra más en la aplicación de métodos, conocimientos y sistemas bien probados, que en una conducta empresarialmente agresiva. En este sentido, la percepción del Personal Supervisorio se orienta hacia la cooperación y precaución en la Toma de Riesgos. Con una actitud más bien conservadora en su respuesta al cambio ambiental y en la forma de responsabilizarse por lograr un alto nivel de desempeño en la

consecución de los objetivos finales, que se esperan de su puesto. Estos resultados implican cómo es la percepción de los supervisores dada la naturaleza de la Organización y no insatisfacción con el enfoque de la Compañía.

Lo expuesto plantea la necesidad de destacar el hecho de que la dimensión de Responsabilidad se ubique en los primeros lugares porque siendo clara la Responsabilidad personal por los resultados, el no conseguirlos tiene impacto sobre el responsable. Cuando se responsabiliza a los individuos, la Organización cuenta con la habilidad de ligar el desempeño individual con los objetivos propuestos.

El Sistema de Recompensa Organizacional es un determinante central del Clima de la Empresa y de su Proceso de Dirección. Las empresas difieren en las recompensas que ofrecen y el criterio que aplican para distribuir las. Los sistemas de recompensas cumplen dos funciones:

a) Atraen a las personas calificadas a la empresa. Los individuos en búsqueda de membresía seleccionan a una Organización según la recompensa que ofrecen y la forma cómo las distribuye.

b) Promueven y estimulan el rendimiento y sirve para retener a los miembros valiosos.

En este punto cobra ingerencia el que en la Sucursal D, donde se presenta el mayor porcentaje de Efectividad de Liderazgo, también la dimensión Recompensa se encuentra en último lugar, lo que contribuye

a explicar la tendencia a la significación, de la relación encontrada entre los líderes con una alta efectividad en la adaptación de su Estilo a la situación, y la percepción de un Clima Organizacional menos recompensante.

El punto anterior se enlaza con la idea de que el esfuerzo en realizar un buen desempeño en el trabajo por medio de la dedicación y el interés en los objetivos de la Organización, requiere ser considerado y tomado en cuenta por la alta directiva de la Empresa, ya que se obtiene, en general, una percepción baja en esta dimensión, la cual refleja cómo perciben los encuestados la forma en que se les retribuye.

En relación a las puntuaciones altas que obtiene la dimensión de Cordialidad y Apoyo, tales calificaciones tienden a ir acompañadas de un Estilo de Gerencia que enfatiza la Participación y que los Líderes proyectan hacia los niveles más bajos. En este caso, el Estilo donde el Líder toma en cuenta las dimensiones de Tarea y Relaciones, porque con una orientación sólo tareas es posible que los sistemas formales no pueden darse cuenta de las desviaciones que se introducen por los sistemas informales; y consecuentemente, cuando la Organización sólo se apoya en ellos, pierdan su Efectividad como instrumentos de control (Estándares altos).

La relación encontrada entre los supervisores que utilizan como Estilo Básico el Estilo Participativo y la dimensión de Clima Estándares, que indica que éstos tienden a tener una percepción menor de los Estándares en la Organización que la de los supervisores con otros estilos,

quizás es el resultado de su orientación hacia la relación, en detrimento de la tarea o desempeño, lo cual se relaciona con un mayor nivel de satisfacción por parte de los subordinados; y con un nivel de productividad moderado. Litwin y Stringer (1968).

En cuanto a la Conformidad o dimensión que hace referencia a la Estructura Organizacional (nivel de burocratización) se encuentra que ésta es baja en la Organización, destacándose en este renglón las Sucursales B y C donde la Conformidad es asignada en último lugar por los supervisores, al señalar el Clima de esas Sucursales. Los resultados expuestos se pueden ver a la luz de la percepción de los supervisores de que los procedimientos y normas no están impuestos por la Organización, en cambio, se les permite realizar el trabajo de acuerdo a lo que consideren más conveniente, que está de acuerdo con el énfasis puesto en la Responsabilidad Personal y el logro de las metas (Estándares) que se da en la Organización; sin embargo, contrasta con el nivel bajo en donde ha sido colocada la percepción de Reto y Riesgo en la situación laboral.

Como perspectiva de análisis, se propone, que aún cuando la muestra de supervisores no consideran a la Estructura como característica de la Organización, quizá por la connotación personal que tiene la nominación de Conformidad dada a esta dimensión en la traducción y adaptación, es posible que los altos puntajes en las dimensiones de Estándares, Responsabilidad y Claridad, estén reflejando la percepción de un Clima seguro, confortable, predecible, donde el sistema de Recompensa favorece el tomar decisiones conservadoras. Estando centrados en recolectar grandes cantidades de datos en los cuales basar una

decisión racional, las decisiones arriesgadas se suelen posponer hasta que se han recolectado suficientes hechos. En éste Sistema Organizacional, por tanto, se promueve la jerarquía por naturaleza, que fomenta la comunicación vertical, los procedimientos establecidos, sistemas de autoridad y responsabilidad, instrucciones, horarios instituidos y mecanismos de control. Donde se le da importancia a las Recompensas que en este caso se consideran bajas.

En la Organización de Servicios analizada parecen darse los siguientes principios: seguir las instrucciones dadas, no cometer errores, no fracasar, no tomar la iniciativa hasta que se le den las instrucciones, protegerse las espaldas. Este medio limita la creatividad, flexibilidad e independencia, lo cual se traduce en la percepción de poco Riesgo y Reto en la Situación Laboral.

Es necesario considerar las interpretaciones y las medidas correctivas dentro del contexto total de los Sistemas de la Organización. Cualquier medida particular puede impactar otros elementos del Clima, a la vez que cualquier elemento de Clima puede ser modificado de varias formas. Para ilustrar el primer aspecto, por ejemplo, un programa de correctivos de incentivos de compensación organizado en relación a las finalidades de cada puesto puede mejorar las percepciones en los factores de Claridad y Recompensa.

Partiendo de la definición de Clima del estudio como: conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de una Organización tienen del ambiente interno en el cual participan y en el que intervienen

los efectos percibidos del sistema formal: Liderazgo, actividades, creencias, condiciones físicas y motivaciones, y considerando lo planteado por el modelo de Gibson y col. (ob. cit), se tiene que el Clima sirve de punto de enlace entre las variables de Estructura y Resultados (metas necesidades y habilidades de los individuos), es decir, es una Variable Multidimensional sobre la que hay múltiples factores que actúan y que a su vez, influye sobre otros factores. Los Estilos Gerenciales, las Estrategias de Comunicación, los Mecanismos de Coordinación, Toma de decisiones, Motivación al Personal, Chrudden y Sherman (1986), actúan en el Clima Organizacional resultando difícil aislar el efecto y aún más la interacción de algunos de éstos en el Clima, como se pretendió hacer en el presente estudio, al relacionar Estilo de Liderazgo con las dimensiones de Clima Organizacional.

En síntesis, uno de los conceptos más importantes en la teoría actual de la organización es el Clima Organizacional, existe un número considerable de instrumentos de medida que identifican el tipo de Clima que caracteriza a una Organización. Sin embargo, hay pocas pruebas empíricas de estudios de campo de que un tipo de Liderazgo sea necesariamente conducente en mayor grado a un Clima dado en la Organización que otro. Si bien se ha pretendido que tal relación existe sobre la base de varios estudios de laboratorio, p. e. Litwin y Stringer (1968), parece prematuro generalizar a partir de ellos el comportamiento de las organizaciones reales. Es importante resaltar, que en la mayoría de los estudios que plantean la relación entre Liderazgo y Clima se ha utilizado un enfoque normativo de dirección Lewin, Lippitt y White (1939) c. p. Litwin y Stringer (1968); Likier (1961); Litwin y Stringer (1968) y

se han realizado bajo condiciones simuladas, en las cuales se ha pretendido que el Líder ejerza un Estilo de Liderazgo fijo independientemente de la situación, a diferencia de la presente investigación, realizada bajo la perspectiva del Liderazgo Situacional, donde el Estilo del Líder está en función de la combinación de los Estilos dependiendo de las situaciones; por tanto, no corresponden a estilos puros como en el caso de las investigaciones citadas. Ya sea que determinados Estilos de Liderazgo produzcan o no, o estén asociados o no, con un Clima determinado, parece probable que el Estilo de Liderazgo (la motivación de la tarea o la motivación de la relación del dirigente) interactuará con otras variables al afectar el Clima de la Organización y de esta forma contribuya a explicar algún monto significativo de la varianza del Clima Organizacional, particularmente si los parámetros que efectivamente moderan esta relación entre las acciones del Líder y las variables resultantes son considerados.

Hay aspectos metodológicos y teóricos, en torno al Clima Organizacional que todavía están por resolverse. Hay muchas controversias en cuánto a si es posible medir y diagnosticar de modo significativo el Clima Organizacional al obtener percepciones de los miembros que constituyen una auténtica descripción del Clima. En general, se considera que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influenciadas por los atributos personales de los miembros y los sentimientos de satisfacción o descontento hacia la Organización.

El Clima Organizacional es un elemento dinámico, es decir, que se modifica con el tiempo y con las personas que lo integran, lo cual pone de

relieve un importante aspecto: la necesidad de un proceso continuo de análisis del Clima Organizacional. Ya que una medición realizada en una sola ocasión, aunque proporciona información de gran valor solamente describe el estado de una organización en un momento dado. Obviamente, no indica cuál ha sido anteriormente ese Clima ni tampoco cómo ha sido su evolución. Un programa periódico de encuestas proporcionará a la Alta Gerencia información de las tendencias de su Organización, que adecuadamente extrapolada le ayudará a anticiparse a los posibles problemas y a corregirlos antes de que proliferen y causen innecesario, o quizás un daño irreparable.

En conclusión, cada Organización debe contemplar su propia Misión, Recursos y determinar por sí misma qué clase de ambiente es el mejor para ella. La implicación de un estudio de esta naturaleza va dirigida a cómo funcionan las Estructuras o Procesos de la Organización y su modificación, en caso de que sea necesario en la gestión de resultados óptimos a nivel Organizacional.

V. CONCLUSIONES:

1.- En general, cuatro de las Dimensiones de Clima resultan explicadas por el Modelo utilizado: Claridad, Estándares, Conformidad y Recompensa. De éstas, Estándares y Claridad se relacionan en forma conjunta con todas las variables consideradas en el Diseño (Sucursal, Sexo, Estilo de Liderazgo, Efectividad) siendo muy pequeña la proporción de varianza explicada del Clima Organizacional por la Variable Independiente y Moderadoras.

2.- Los datos indican que es muy poca la asociación entre la variable Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional a nivel estadístico, ya que sólo dos Estilos de Liderazgo se encuentran asociados con el Clima de la Organización en forma significativa (Liderazgo Persuasivo con Recompensa y Estilo Participativo con Estándares). Sin embargo, parece probable que el Estilo de Liderazgo (la motivación de la tarea o la motivación de la relación del dirigente) interactuará con otras variables al afectar el Clima de la Organización y, de esta forma contribuya a explicar algún monto significativo de la varianza del Clima Organizacional, particularmente si los parámetros que efectivamente moderan esta relación entre las acciones del Líder y las variables resultantes son considerados.

3.- Considerada, en forma aislada, la Variable Sucursal se asocia significativamente con las dimensiones Claridad y Conformidad de Clima, por lo que se tiene que esta variable contextual influye sobre el Clima Organizacional en forma moderada. Por otra parte, se observó un

efecto diferencial en los distintas Sucursales con respecto a las dimensiones de Clima descriptivas de cada una de ellas.

4.- La característica democrática Sexo, regula la percepción de Clima al estar relacionada con la dimensión de Estándares del Clima Organizacional.

5.- En esta Organización de Servicios el Estilo de Liderazgo más frecuentemente utilizado por los supervisores (gerentes y jefes de sección) es el estilo 2: Persuasivo. Seguido del Estilo Participativo. Ninguno de los gerentes de esta muestra utilizó el estilo Delegativo.

6.- La Efectividad del Estilo no resulta asociada con el Clima Organizacional. Por otro lado, el obtener un alto porcentaje de Efectividad por parte de esta muestra de supervisores donde la mayoría utiliza el Estilo Persuasivo, corrobora la teoría de Liderazgo Situacional que plantea: No existe un Estilo de Liderazgo que pueda ser considerado el mejor, sino que cualquiera de los Estilos de Liderazgo puede ser efectivo o no, todo depende de la demanda situacional.

7.- El mayor porcentaje de sujetos de la muestra presentan un Estilo de Liderazgo que corresponde a un grado de Efectividad EF 2, lo que indica que aún cuando son efectivos su Rango de Efectividad cae en los límites inferiores de las categorías de esta variable.

8.- Las Dimensiones de Clima en esta Organización se distribuyen de la siguiente manera:

1. Estándares-Responsabilidad.

2. Cordialidad;

3. Claridad;

4. Tolerancia;

5. Conformidad.

6. Recompensa,

7. Riesgo.

9.- Cada Organización debe contemplar su propia Misión y Recursos y determinar por sí misma qué clase de ambiente es el mejor para ella. La implicación de un estudio de esta naturaleza va dirigida a cómo funcionan las estructuras o procesos de la organización y su modificación, en caso de que sea necesario en la gestión de resultados óptimos a nivel Organizacional.

10.- Hay aspectos metodológicos y teóricos, en torno al Clima Organizacional que todavía están por resolver.

VI. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES:

1.- Por la naturaleza ex post facto de esta investigación se presentan dificultades que radican en el gran número de variables involucradas y en la falta de control de éstas en el momento de estimar su influencia en la variable dependiente. Siendo el Clima Organizacional una variable Multidimensional hay varios factores que actúan sobre ella resultando difícil aislar el efecto de algunos de ellos como en el caso del Estilo de Liderazgo.

2.- Fallas en la traducción o adaptación de una de las escalas originales, puede ser una alternativa explicativa de los problemas encontrados con la medida de la dimensión Conformidad en el análisis del Instrumento de Clima Organizacional. Se sugiere utilizar Estructura en lugar de Conformidad para nominar dicha dimensión y aplicar el instrumento sobre una muestra con características similares, para comparar y ajustar los datos obtenidos.

3.- Procesos atribucionales pueden haber sesgado las estimaciones de los supervisores acerca de su Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional. Sería deseable aplicar junto con los instrumentos una escala de deseabilidad social.

4.- El N sólo fue representativo del área de Caracas, lo que disminuyó la capacidad de generalización, en términos tanto de la empresa como de todas las organizaciones de servicio.

5. -Se sugiere controlar otras variables como edad, años en la empresa, motivación, que pueden afectar la percepción del Clima Organizacional.

6.- Extender el estudio a nivel de supervisados de modo de poder contrastar las percepciones de los Líderes y los Seguidores, a través de la utilización del Cuestionario Líder-Sí Mismo conjuntamente con el Cuestionario Líder-Otros. De esta forma es posible a validación de la información.

7. La Efectividad Gerencial está compuesta por muchos factores (Estilo de Liderazgo, Toma de Decisiones, Manejo de Conflictos y Quejas, Evaluación de Riesgos, etc.), por tanto la presente investigación se ve limitada al enfoque de uno sólo de estos aspectos, que es la Efectividad del Estilo de Liderazgo empleado por el Líder en diferentes situaciones. Se recomienda realizar investigaciones similares donde se consideren otros elementos de la Efectividad Gerencial.

BIBLIOGRAFIA

Alvarez Guillermo, (1989). Factores que influyen en la Percepción del Clima Organizacional de Estudiantes Universitarios. Trabajo de Grado en la Maestría en Psicología, S. P. U.S.B. Caracas.

Amitai Etzioni, (1969). Complex Organization, A Sociological Reader, Holt, Reinehart and Winston, 2ª Edición. New York.

Bayot Sol, Enrique, (1990). Liderazgo Situacional. Monografía, S. P. Caracas.

Blake-Mouton, (1977). El Modelo del Cuadro organizacional. Grid. Fondo Educativo Interamericano. E.U.A.

Blake-Mouton, (1982). El Grid. Para la Máxima Eficiencia en Supervisión. Edit. Diana, México.

Boyatzis, R. E., (1982). The Competent Manager. Wiley- Interscience. New York.

Brown, Warren B. y Moberg Dennis J. (1983). Teoría de las Organizaciones y la Administración. Enfoque Integral. Edit. Limusa, México.

Blum, Milton y Naylor, (1976). Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales. Edit. Trillas. México.

Campbell; Dunnette; Iawler; Weick. (1970). Managerial Behavior, Performance and Effectiveness. Edit. McGraw-Hill, New York.

Carquez, Alfredo (1990). "Temas sin pasado, Reconversión y Privatización". Revista NUMERO 505, Edición Aniversaria. Tomo I. Año 10. Junio. Caracas. págs. 111-114.

Casas, I. y García L. (1990) Características de Liderazgo presentes en Personal Supervisorio según Cuatro Enfoques Competitivos Alternos. Tesis de Grado. S. P. U.C.A.B. Caracas.

Chuden, H. y Sherman, A. (1986). Administración de Personal. Edit. C.E.C.S.A., México.

Díaz Martínez A, (1990). "La hora Presente y el Empresario". Revista NUMERO 505, Año 10. Junio, Caracas, págs. 102-104.

Erard, Phillipe, (1990). "Una Necesidad Absoluta y Existencial para Nuestra Industria". Revista NUMERO 505, Edición Aniversaria, Tomo II. Año 10. Junio. Caracas, pág 61-62.

French y Raven (1959) en Salazar, J.; Montero. M. y Otros (1979). Psicología Social. Edit. Trillas. México.

Fiedler, F y Chemers, M. (1985). Liderazgo y Administración Efectiva. Edit. Trillas. México.

Fiedler, F. E. y House, R. J. (1988). "Leadership Theory and Research: A Report of Progress". In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.),

International Review of Industrial and Organizational Psychology.
London: Wiley, 77 - 92.

Gibson J.; Ivancevich J. y Donnelly (1987). Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso. Edit. Interamericana. México.

Guilford S. P. (1959). Psychometric Methods. Edit. Mc Graw-Hill, Tokyo.

Guion, R. M. (1973). "A note on Organizational Climate". Organizational Behavior and Human Performance, 9, 120 - 125.

Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth (1982). Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources. 4th. Edition. Prentice Hall INC. USA .

Hellriegel y Slocum (1974). "Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies". Academy of Management Journal. Vol. 17, N° 2 , 255-280.

Hollander, Edwin y Offermann (1990). "Developing Leaders for Tomorrow. Power and Leadership in Organizations". American Psychologist. vol. 45. N° 2, 179 - 189.

Ivancevich, J. M. y Lyon, H. L. (1972). "Organizational Climate, Job Satisfaction, Role Clarity, and selected emotional reaction variables in Hospital Milie". Lexington, Kentucky: Office of Development Services, University of Kentucky.

Jago, A. (1982). "Leadership. Perspectives in Theory and Research". Management Science. 28. (3). 315-332.

James, Lawrence y Jones, Allan (1974). "Organizational Climate: A Review of Theory and Research". Psychological Bulletin, vol. 81, N° 2, 1096 - 1112.

Johanesson, R. E. (1973). "Some problems in the measurement of Organizational Climate". Organizational Behavior and Human Performance, Agosto, 118-144.

Katz, D. y Kahn, R. L. (1986). The Social Psychology of Organizations. John Wiley and Sons, Inc. Nueva York.

Katzell Raymond y Thompson Donna (1990). "Work Motivation, Theory and Practice". American Psychologist, vol. 45, N° 2, 144 -153.

Kerlinger, F. (1981). Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodología. Interamericana, México.

Kolb, D.; Rubin, I y Mc Intyre, J, (1977). Psicología de las organizaciones. Problemas Contemporáneos. Prentice Hall Interamericana. México.

Kolb, D.; Rubin, I. y Mc Intyre, J, (1977). Psicología de las organizaciones. Experiencias. Prentice Hall Interamericana. México.

Likert, R. (1961). New Patters of Management. Mc Graw-Hill, New York.

Likert, R. (1967). The Human Organization: Its Management and Value. McGraw-Hill, Nueva York .

Linninger, C. y Warwick, D. (1978). La Encuesta por muestreo: Teoría y Práctica. Edit. Continental, México.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). "Motivation and Organizational Climate". División of Research Graduate School of Bussines Administration., Mass: Harvard University Press. Boston.

Newcomb y col. (1966) . En Salazar, J.; Montero. M. y Otros (1979). Psicología Social. Edit Trillas. México.

Marrow; Bowers y Seashore (1967). Management by Participation. Harper & Row. Nueva York.

McClelland, D. C. (1968). La Sociedad Ambiciosa. Guadarrama, S. A. Madrid.

McClelland, D. y Burnham, D. (1976). "Power is the great motivator". Harvard Business Review, Marzo-Abril, págs. 100-110.

McGregor, D. M. (1960). The Human Side of Enterprise. Edit. McGraw-Hill, New York.

McGregor, D. M. (1967). The Professional Manager. Edit. McGraw-Hill, New York.

Payne, R. L. y Mansfield, R. M. (1973). "Relationships of Perceptions of Organizational Climate Organizational Structure, Context and hierarchical position". Administrative Science Quartely, 18, 515-520.

Payne, R. L. y Mansfield, R. M. (1978). "Correlates of individual perceptions of Organizational Climate". Journal of Occupational Psychology, 51, 209-218. Printed in Great Britain.

Programa Statview - 512 + (Plus), 1986 Abacus, Concept, Inc.

Programa Word 4.0, Abril 10, 1989. Microsoft Corporation.

Selznick, P. (1957). Fundamentos de la Teoría de la Organización. University of California Press. Berkeley.

Shein, Edgar (1982). Psicología de las Organizaciones. Edit. Prentice Hall. México D.F.

Shein, Edgar (1985). Organizational Culture and Leadership: A Dinamic View. San Francisco, Jossey - Bass.

Shein, Edgar (1990). "Organizational Culture". American Psychologist, 45, 109 - 119.

Schneider, B. y C. J. Bartlett, (1968). "Individual differences and organizational climate: The research plan and questionnaire development", Personnel Psychology 21, págs. 323-34.

Stanton, E. S. (1960). "Company polices and supervisors' attitudes toward supervision". Journal of Applied Psychology 44, págs. 22-26.

Urwick Lydall (1943). The Elements of Administration. Harper and Row. New York.

Vroom, V. y Jago, A. (1990). El Nuevo Liderazgo. Dirección de la Participación en las Organizaciones. Edit. Díaz de Santos, S. A., Madrid.

ANEXOS

Anexo 1: Dimensiones de Clima Organizacional.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Pritcharú y Karasick	Schneider y Bartlett	Sleers	Halpin y Croffs
1.- Autonomía.	1.- Apoyo proveniente de la dirección.	1.- Estructura organizacional.	1.- Cohesión entre el cuerpo docente.
2.- Conflicto contra cooperación.	2.- Interés por los nuevos empleados.	2.- Refuerzo.	2.- Grado de compromiso del cuerpo docente.
3.- Relaciones sociales.	3.- Conflicto.	3.- Centralización del poder.	3.- Moral del grupo.
4.- Estructura organizacional.	4.- Independencia de los agentes.	4.- Posibilidades de cumplimiento.	4.- Apertura de espíritu.
5.- Recompensa.	5.- Satisfacción.	5.- Formación y desarrollo.	5.- Consideración.
6.- Relación entre rendimiento y remuneración.	6.- Estructura organizacional.	6.- Seguridad contra riesgo.	6.- Nivel afectivo de las relaciones con la dirección.
7.- Niveles de ambición de la empresa.		7.- Apertura contra rigidez	7.- Importancia de la producción.
8.- Estatus.		8.- Estatus y moral.	
9.- Flexibilidad e innovación.		9.- Reconocimiento y retroalimentación.	
10.- Centralización.		10.- Competencia y flexibilidad organizacional.	
11.- Apoyo.			

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler et al
1.- Tamaño de la organización.	1.- Empeño.	1.- Estructura organizacional.	1.- Competencia/eficacia.
2.- Estructura organizacional.	2.- Obstáculos o trabas.	2.- Obstáculo.	2.- Responsabilidad.
3.- Complejidad sistemática de la organización.	3.- Intimidad.	3.- Recompensa.	3.- Nivel práctico/concreto.
4.- Estilo de liderazgo	4.- Espíritu de trabajo.	4.- Espíritu de trabajo.	4.- Riesgo.
5.- Orientación de fines.	5.- Actitud.	5.- Confianza y consideración de parte de los administradores.	5.- Impulsividad.
	6.- Acento puesto sobre la producción.	6.- Riesgos y desafíos.	
	7.- Confianza.		
	8.- Consideración.		

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Likerl	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al
1.- Métodos de mando.	1.- Estructura organizacional.	1.- Conformidad.	1.- Tipo de organización.
2.- Naturaleza de las fuerzas de motivación.	2.- Responsabilidad.	2.- Responsabilidad.	2.- Control.
3.- Naturaleza de los procesos de comunicación.	3.- Recompensa.	3.- Normas.	Crane J. D.
4.- Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	4.- Riesgo.	4.- Recompensa.	1.- Autonomía.
5.- Toma de decisiones.	5.- Apoyo.	5.- Claridad organizacional.	2.- Estructura.
6.- Fijación de los objetivos o de las directrices.	6.- Normas.	6.- Espíritu de trabajo.	3.- Consideración.
7.- Procesos de control.	7.- Conflicto.		4.- Cohesión.
8.- Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.			5.- Misión e implicación.

Anexo 2: Tabla de Acuerdo entre Jueces.

Jueces

	1	2	3	4	5	6	%
1	x	x		x	x	x	83
2	x			x		x	50
3	x	x	x		x		67
4	x	x	x	x	x	x	100
5	x	x	x		x	x	83
6	x		x		x		33
7	x	x				x	67
8	x	x			x	x	67
9	x	x			x	x	67
10	x	x			x		50
11	x	x	x		x		67
12	x	x	x	x	x	x	100

Anexo 4: Plantilla de Corrección para el Cuestionario LEAD-SI MISMO.

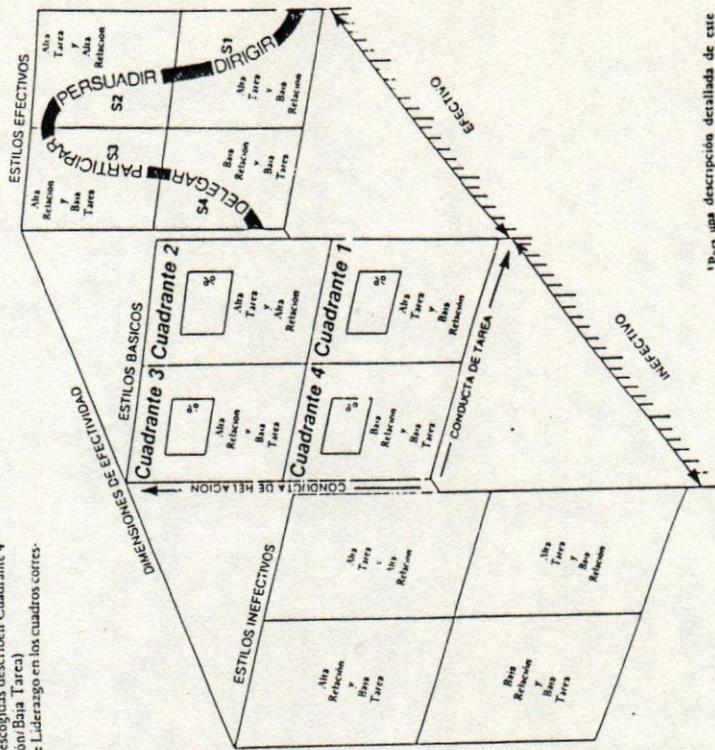
Procesamiento de los Datos de la Columna II (Adaptabilidad de Estilos)
 Multiplique los totales anotados de las sub-columnas (a), (b), (c) y (d) de la Columna II por los factores positivos y negativos de las mismas sub-columnas. Coloque el producto en el espacio interior (asegurese de incluir los signos). Luego sume las cuatro cifras y coloque el resultado en la casilla designada TOTAL.

Procesamiento de los Datos de la Columna I (Amplitud de Estilos)
 Los totales de las sub-columnas de la Columna I (Amplitud de Estilos) deben colocarse en los estilos básicos (parte central) del Modelo Tridimensional de Efectividad del Líder a la derecha. Los números de la columna corresponden a los números de los cuadrantes del modelo así:
 Sub-columna (1)—las acciones alternativas escogidas describen Cuadrante 1 (Conducta de Alta Tarea/Baja Relación)
 Sub-columna (2)—las acciones alternativas escogidas describen Cuadrante 2 (Conducta de Alta Tarea/Alta Relación)
 Sub-columna (3)—las acciones alternativas escogidas describen Cuadrante 3 (Conducta de Alta Relación/Baja Tarea)
 Sub-columna (4)—las acciones alternativas escogidas describen Cuadrante 4 (Conducta de Baja Relación/Baja Tarea)
 Coloque los totales de cada estilo básico de Liderazgo en los cuadros correspondientes en el Modelo a la derecha.

INSTRUCCIONES PARA EVALUACION

Circule la letra que haya escogido para cada situación en la misma línea hacia la derecha, tanto en la Columna I (AMPLITUD DE ESTILOS) y como en la Columna II (ADAPTABILIDAD DE ESTILOS). Luego totalice el número de círculos para cada sub-columna y coloque esos totales en los espacios correspondientes que se facilitan abajo.

SITUACIONES	COLUMNA I (Amplitud de Estilos) Acciones alternativas				COLUMNA II (Adaptabilidad de Estilos) Acciones alternativas				TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)	
1	A	C	B	D	D	B	C	A	Multiplique por: (a) (b) (c) (d) -2 -1 +1 +2 + + + + =
2	D	A	C	B	B	D	C	A	
3	C	A	D	B	C	B	A	D	
4	B	D	A	C	B	D	A	C	
5	C	B	D	A	A	D	B	C	
6	B	D	A	C	C	A	B	D	
7	A	C	B	D	A	C	D	B	
8	C	B	D	A	C	B	D	A	
9	C	B	D	A	A	D	B	C	
10	B	D	A	C	B	C	A	D	
11	A	C	B	D	A	C	D	B	
12	C	A	D	B	C	A	D	B	
Subcolumnas	(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)	



*Para una descripción detallada de este Modelo consulte: MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: UTILIZING HUMAN RESOURCES, Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, 3ª edición (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1977).

Anexo 5: Instrumento de Litwin y Stringer, revisión Jueces.

CUESTIONARIO " CLIMA ORGANIZACIONAL".
AUTOR: LITWIN Y STRINGER.

INSTRUCCIONES:

Para cada una de las ocho dimensiones de Clima Organizacional descritas a continuación, coloque una equis (X) sobre el número que indica la posición de su Organización en relación a esa dimensión .

1.- CONFORMIDAD: El sentimiento de que hay muchas restricciones impuestas desde afuera en la organización; el grado en que los miembros sienten que hay muchas normas, procedimientos y prácticas a las que deben avenirse en lugar de poder hacer el trabajo como lo consideren conveniente.

La conformidad no _____ La conformidad es
 es característica de 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 muy característica
 esta organización. de esta organización.

2.- RESPONSABILIDAD: Se da a los miembros de la organización responsabilidad personal por el cumplimiento de las metas propuestas, se les permite tomar decisiones y resolver problemas sin consultar con sus superiores a cada paso.

No se da ninguna _____ Se pone gran énfasis
 responsabilidad en 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 en la responsabilidad
 en la organización. en la organización.

3.- NORMAS: El énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la organización establece metas que son un reto para ella y comunica a los miembros el compromiso con ellas.

Las normas son muy _____ Se establecen en la
 bajas o no existen 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 organización normas
 en la organización. que son todo un reto.

se les recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos cuando algo no sale bien.

Se ignora, castiga o critica a los miembros. 1 2 3 4 5 Se reconoce el trabajo y se les recompensa por ello.

5.- CLARIDAD DE LA ORGANIZACION : La sensación de que lo que se les exige está claramente definido tanto en "¿Qué hacer?" como en el "¿Cómo hacer?".

La organización plantea requerimientos confusos. 1 2 3 4 5 La organización plantea requerimientos claros.

6.- CORDIALIDAD Y APOYO: La sensación de que la cooperación es una norma de valor en la organización, de que el apoyo y la amistad están valorados positivamente y prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral.

No hay cordialidad ni el apoyo en la organización. 1 2 3 4 5 La cordialidad y el apoyo son característicos de la organización.

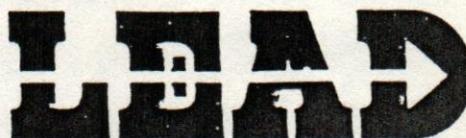
7.- RIESGOS Y ACEPTACION DE RIESGOS: La sensación de riesgo y el reto en el empleo y en la situación laboral, en contraste con el jugar a lo seguro.

No hay riesgos ni retos en la situación laboral. 1 2 3 4 5 Hay una gran carga de riesgo y reto en la situación laboral.

8.- TOLERANCIA PARA LOS CONFLICTOS: La sensación de que los superiores desean escuchar diferentes opiniones, el énfasis que se da en hacer que los problemas se discutan abiertamente.

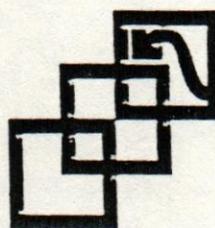
No hay posibilidad de plantear opiniones distintas, ni de discusiones abiertas. 1 2 3 4 5 Se enfatiza el escuchar diferentes opiniones y discusión abierta de problemas.

Anexo 7: Instrumento de Hersey y Blanchard, utilizado en la Muestra.



**INSTRUCCIONES PARA
AUTO-EVALUACION
Y ANALISIS**

**Descripción de
Efectividad
y Adaptabilidad
del Líder**



Desarrollado por Ronald K. Hambleton, Kenneth H. Blanchard y Paul Hersey

Publicado por
CENTER FOR LEADERSHIP STUDIES

Para ordenar materiales y solicitar información:

CEL

Centro de Estudios de Liderazgo

Magdalena No. 141 Desp. 204

México 12, D. F.

Tel. 687-17-19

<p style="text-align: center;">SITUACION</p> <p>1 Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente.</p>	<p style="text-align: center;">ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>A. Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas. B. Esté disponible para tratar los asuntos pero no presione para participar en la discusión. C. Hable con los subordinados y luego establezca los objetivos. D. No intervenga intencionalmente.</p>
<p style="text-align: center;">SITUACION</p> <p>2 El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se esperan.</p>	<p style="text-align: center;">ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>A. Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se esperan. B. No realice ninguna acción determinada. C. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa. D. Dé importancia a las tareas y a las fechas límite.</p>
<p style="text-align: center;">SITUACION</p> <p>3 Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por sí solos. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.</p>	<p style="text-align: center;">ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>A. Trabaje con el grupo, y trate de solucionar los problemas juntos. B. Deje que el grupo resuelva solo. C. Actúe rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo. D. Anime al grupo para que trabaje en el problema y esté a su disposición para cualquier discusión.</p>
<p style="text-align: center;">SITUACION</p> <p>4 Usted está considerando un cambio. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.</p>	<p style="text-align: center;">ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>A. Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no sea demasiado autoritario. B. Anuncie los cambios y luego haga que se cumplan bajo una estrecha supervisión. C. Permita al grupo que formule su propia dirección. D. Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio.</p>
<p style="text-align: center;">SITUACION</p> <p>5 El rendimiento de su grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Hay necesidad que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.</p>	<p style="text-align: center;">ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>A. Permita que el grupo formule su propia dirección. B. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos. C. Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente. D. Permita que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario.</p>
<p style="text-align: center;">SITUACION</p> <p>6 Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente.</p>	<p style="text-align: center;">ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p>A. Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos. B. Dé importancia a las tareas y a las fechas límite. C. No intervenga intencionalmente. D. Haga que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigile que se alcancen los objetivos.</p>

<p style="text-align: center;">SITUACION</p> <p>7 Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.</p>	<p style="text-align: center;">ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p>A. Definir el cambio y supervisarlo estrictamente. B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización. C. Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos. D. Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.</p>
<p style="text-align: center;">SITUACION</p> <p>8 El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Este líder se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo.</p>	<p style="text-align: center;">ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p>A. Dejar al grupo solo. B. Discutir la situación con el grupo y luego iniciar él mismo los cambios necesarios. C. Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabaje de una manera determinada. D. Mostrar que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero sin ser demasiado autoritario.</p>
<p style="text-align: center;">SITUACION</p> <p>9 Este líder ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales sin embargo. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.</p>	<p style="text-align: center;">ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p>A. Dejar que el grupo busque sólo las soluciones a sus problemas. B. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos. C. Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente. D. Permitir que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin ser demasiado autoritario.</p>
<p style="text-align: center;">SITUACION</p> <p>10 Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad del líder.</p>	<p style="text-align: center;">ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p>A. Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control. B. Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente. C. Evitar la confrontación a través de no aplicar presión; dejar la situación sin intervenir. D. Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad.</p>
<p style="text-align: center;">SITUACION</p> <p>11 Este líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.</p>	<p style="text-align: center;">ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p>A. Tomar medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada. B. Hacer que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones. C. Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas. D. Continuar dejando solo al grupo.</p>
<p style="text-align: center;">SITUACION</p> <p>12 Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.</p>	<p style="text-align: center;">ACCIONES ALTERNATIVAS</p> <p><i>Este líder haría lo siguiente...</i></p> <p>A. Intentar con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examinar la necesidad de nuevas prácticas. B. Permitir que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones. C. Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir. D. Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.</p>

Anexo 8: Tabla de Intercorrelaciones entre V. Dependiente, V. Independiente y las Vs. Moderadoras.

Intercorrelaciones todas las variables

Correlation Matrix for Variables: X1 ... X19

	Confir.	Respon.	Estand.	Respon.	Clari.	Confia.	Respo.	Tolera.
Confir.	1							
Respon.	-.27	1						
Estand.	-.184	.333	1					
Respon.	-.147	.219	.239	1				
Clari.	-.128	.293	.435	.396	1			
Confia.	-.096	.102	.127	.229	.153	1		
Respo.	-.03	.231	.336	.029	-.02	-.044	1	
Tolera.	-.319	.39	.415	.336	.443	.333	.168	1
Total	-.011	.576	.682	.595	.636	.441	.42	.699

Correlation Matrix for Variables: X1 ... X19

	Total	DIRIGIR	PERSUAS...	PARTICI...	DELEGAR	EFFECTIV...	Sexo	SUC(A)
DIRIGIR	6.824E-5	-7.04E-5	.062	-.048	.022	-.013	-.034	-.048
PERSUAS...	-.154	.093	.161	.213	.139	.066	.083	.069
PARTICI...	.168	-.109	-.265	-.109	-.18	-.061	-.09	.014
DELEGAR	-.034	.053	.093	-.091	.063	1.947E-3	.104	-.08
EFFECTIV...	.051	-.046	-.128	-.133	-.125	.098	-.032	.065
Sexo	.052	-.076	-.232	4.594E-3	-.149	.059	4.740E-3	8.807E-3
SUC(A)	.063	-.187	-.183	-.118	-.285	.132	-.207	-.246
SUC(B)	-.029	.2	.197	.103	.328	-.055	.21	.166
SUC(C)	-.224	-.021	-.039	.089	-.082	-.021	.061	.123
SUC(D)	.106	.064	.078	-.021	.114	-.123	9.193E-3	.071

