

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Auditoría y Administración



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

ESTUDIO DE LA RELACION “CLIMA ORGANIZACIONAL”, “LIDERAZGO” Y “COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN” EN LOS FUNCIONARIOS DE LA I. MUNICIPALIDAD DE RÍO NEGRO

ALUMNO : JORGE HENRÍQUEZ CONCHA

PROFESOR GUÍA : DRA. MARGARITA CHIANG VEGA

CONCEPCIÓN, JULIO 2007

DEDICATORIA

A Hubia la madre que de quienes harán mención de Bahá'u'lláh...

AGRADECIMIENTO

A Dios y a su mensajero Bahá'u'lláh.

A mi esposa, amiga, compañera y editora Hubia, quien ha sido mi apoyo en todo momento.

A mi madre Juana Concha, de quien aprendí que el trabajo es el único medio para alcanzar cualquier meta.

A Cristian Illanes compañero y siempre fiel amigo.

A la profesora Margarita Chiang, Dra. en Recursos Humanos, por su constante apoyo y dirección para llevar a cabo esta tesis.

A cada uno de los funcionarios de la I. Municipalidad de Río Negro que dedicaron voluntariamente parte de su tiempo en esta investigación.

Y finalmente a todos lo que de alguna manera hicieron posible lograr con éxito este desafío que hoy culmina.

INTRODUCCION

El acceso al conocimiento científico y el uso de nuevas tecnologías está generando mayor desequilibrio y desigualdad entre una institución y otra incluso entre países, considerando también que la inversión en este rubro es muy deplorable se a de tomar decisiones para competir en condiciones de mayor desventaja.

Uno de los factores que ha cobrado relevancia estratégica e incide en la gestión empresarial es el “Clima organizacional”. Éste puede convertirse en una fortaleza que encamine a la organización hacia la excelencia y hacia el éxito. A su vez puede constituir una amenaza que afecte la satisfacción de los trabajadores ocasionando su salida del centro, desmotivación por el trabajo o simplemente un bajo compromiso con la organización que podría traer consecuencias negativas. También constituye, para el liderazgo, un termómetro que mide muchos aspectos que inciden en la efectividad del mismo. A pesar de ser un concepto de discusión y conversación entre administradores a la hora de hablar de gestión y comportamiento organizacional, son muy pocos los gerentes que invierten en recursos humanos, pero que a la larga sacan importantes beneficios al tener funcionarios, calificados, comprometidos, y que trabajan en un ambiente que lo propicia.

El objetivo de esta investigación se enfoca en la búsqueda de información sobre el concepto Clima Organizacional, Liderazgo y Compromiso hacia la Organización. Posteriormente, se procede a la aplicación de un instrumento de medición al personal administrativo de la I. Municipalidad de Río Negro (de ahora en adelante “La Municipalidad”) y a los funcionarios de la posta medico rural, donde los resultados obtenidos son analizados para una posterior comparación, conclusión y entrega de sugerencia.

En este análisis se pretende establecer relaciones causa-efecto con respecto de las variables a estudiar y una comparación de los grupos mencionados anteriormente.

INDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
INTRODUCCION.....	4
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO	10
CLIMA ORGANIZACIONAL	10
1 TIPOS DE CLIMA.....	10
1.1 CLIMA PSICOLÓGICO.....	10
1.2 CLIMA AGREGADO.....	12
1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	13
1.4 CLIMAS COLECTIVOS	13
2 CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS PRINCIPALES DEFINICIONES	15
2.1 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL ENFOQUE DESSLER	15
2.2 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	16
3 MÉTODOS, DIMENSIONES E INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	17
3.1 MEDIDAS Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
3.1.1 W. HALPIN Y D. B. CROFTS (1963), Citados por Gibson (1987).....	19
3.1.2 LIKERT (1967)	20
3.1.3 LITWIN Y STRINGER (1968), Citados por Dessler (1993).....	23
3.1.4 CAMPBELL ET AL. (1970).....	24
3.1.5 PRITCHARD Y KARASICK (1973), Citados por Dessler (1993).	25
3.1.6 GIBSON, IVANCEBICH, DONELLY (1985)	26
3.1.7 KOYS Y DECOTTIS (1991).....	27
3.2 DIMENSIONES DESDE UNA PERSPECTIVA ESPECÍFICA.....	29
3.2.1 Dimensiones del Clima de Seguridad.....	29
3.2.2 Dimensiones del Clima de Creatividad	29
3.2.3 Dimensiones del Clima de Comunicación.....	30

3.2.4	Dimensiones del Clima de Compromiso Dual Empresa-Sindicato.....	30
4	CLIMA ORGANIZACIONAL Y OTRAS VARIABLES	31
4.1	CLIMA Y CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD	31
4.2	CLIMA Y SATISFACCIÓN.....	31
4.3	CLIMA Y CONDUCTA	32
4.4	CLIMA Y ORGANIZACIÓN.....	33
5	CLIMA ORGANIZACIONAL V/S CULTURA ORGANIZACIONAL	35
5.1	DIFERENCIAS ENTRE CLIMA Y CULTURA.....	36
5.1.1	Clima Organizacional	36
5.1.2	Cultura	36
CAPITULO II.....		37
LIDERAZGO		37
1	DEFINICIONES DE LIDERAZGO.....	37
2	DEFINICIÓN DE LÍDER	41
3	ENFOQUES BÁSICOS SOBRE EL LIDERAZGO.....	44
3.1	ENFOQUE DE LOS RASGOS.....	44
3.2	TEORÍAS CONDUCTUALES	46
3.2.1	Estudios de Ohio.....	46
3.2.2	Estudios de la Universidad de Michigan	48
3.2.3	Grid Gerencial	48
3.4	TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA.....	52
3.4.1	Modelo de Fiedler (1967).....	52
3.4.2	Teoría Situacional de Hersey y Blanchard (1972).....	55
3.4.3	Teoría de la Trayectoria-Meta (1971).....	60
3.4.4	Modelo de Participación del Líder (1973).....	63
4	ESTILOS DE LIDERAZGO, STEPHEN P. ROBBINS (2004)	66
4.1	LIDERAZGO AUTORITARIO	66

4.2	LIDERAZGO PARTICIPATIVO	66
4.3	LIDERAZGO LIBERAL.....	67
4.4	LIDERAZGO CARISMÁTICO	67
4.5	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	68
4.6	LIDERAZGO VISIONARIO	69
5	LIDERAZGO PERSONAL.....	70
5.1	INTELIGENCIA EMOCIONAL	70
5.1.1	DEFINICIONES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	71
5.1.2	LOS PRINCIPALES MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	72
5.1.3	LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO	76
CAPITULO III.....		78
EL COMPROMISO.....		78
1	DEFINICIONES DE COMPROMISO.....	79
1.1	EL COMPROMISO PERSONAL Y ALGUNOS FACTORES PARA PROPICIARLO	80
1.2	COMPONENTES DEL COMPROMISO PERSONAL.	82
1.3	CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO PARA LAS ORG.....	83
2	DIFERENTES CONSTRUCTOS DE COMPROMISO	84
2.1	LOS TIPOS DE COMPROMISO	85
PARTE II ESTUDIO EMPIRICO.....		89
CAPITULO IV		89
1.	OBJETIVOS	89
1.1	OBJETIVOS GENERALES.....	89
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	89

2	METODOLOGÍA.....	90
2.1	INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	90
2.1.1	Información General.....	90
2.1.2	Clima Organizacional.....	90
2.1.3	Estilo de Liderazgo.....	90
2.1.4	Compromiso del Funcionario.....	91
2.2	VARIABLES EN EL ESTUDIO Y SU FORMA DE MEDICIÓN.....	92
2.2.1	VARIABLE DEPENDIENTE.....	92
2.2.2	VARIABLES INDEPENDIENTES.....	94
2.3	DESCRIPCION DE LA MUESTRA.....	98
2.3.1	LA MUNICIPALIDAD Y SU FINALIDAD.....	98
2.3.2	ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA I. MUNICIPALIDAD RIO NEGRO .	101
2.3.2.1	RESEÑA HISTORICA Y OTROS DATOS.....	104
2.3.2.2	IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION.....	108
2.3.2.3	ORGANIGRAMA SUPERIOR.....	109
2.3.2.4	DOTACION DE FUNCIONARIOS.....	110
2.4	PROCEDIMIENTO PARA TOMA DE DATOS.....	111
2.4.1	UNIDAD DE ESTUDIO.....	111
2.4.2	UNIVERSO Y TÉCNICA DE MUESTREO.....	111
2.4.3	CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.....	114
3	RESULTADOS.....	115
3.1	RESUMEN.....	115
3.2	GRUPO 1.....	117
3.3	GRUPO 2.....	123
3.4	ANÁLISIS RELACIONAL.....	129
3.5	COMPARACION DE CORRELACIONES ENTRE LOS GRUPOS 1 Y 2 RESPECTO A VARIABLES SIGNIFICATIVAS.....	139

CAPITULO V.....	157
1 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	157
1.1 CONCLUSIONES GENERALES.....	158
1.2 CONCLUSIONES DE LAS CORRELACIONES DE VARIABLES	160
2 SUGERENCIAS.....	167
CAPITULO VI	170
BIBLIOGRAFIA	170
CAPITULO VII.....	176
ANEXOS	176

PARTE I.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

CLIMA ORGANIZACIONAL

Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de "atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

1 TIPOS DE CLIMA.

La discusión sobre el significado de las diferencias perceptivas y de los varios grados de dispersión en los puntajes del clima dentro de las unidades de la organización, ha conducido a la proliferación de "tipos de Clima", emergiendo de literatura cuatro tipos o conceptualizaciones del clima, las que se pasan a detallar.

1.1 CLIMA PSICOLÓGICO

Esta compuesto esencialmente por las percepciones individuales desagregadas de sus ambientes. Psicológicas y abstractas en naturaleza, estas percepciones no se tratan como descripciones organizacionales, sino algo como informes que reflejan cómo los individuos organizan su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales se postulan para desempeñar un papel substancial en crear estas opiniones, al igual que los ambientes

inmediatos o próximos en los cuales el individuo es un agente activo. El clima psicológico es formado por factores incluyendo los estilos del pensamiento individual, personalidad, proceso cognoscitivos, cultura e interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan convenir con los de otros individuos en el mismo ambiente a ser significativo desde: (1) el ambiente próximo de un individuo puede ser único (ej. cuando solamente una persona hace un trabajo particular); y (2) las diferencias del individuo juegan un papel substancial en estas percepciones (James y Sells, 1981) en Denise (2002)

Mientras que el concepto del clima psicológico ayuda a explicar la carencia de un acuerdo observado en muchos estudios del clima, la poca investigación que existe para probar la contribución relativa de factores circunstanciales e individuales a tales percepciones no apoya fuertemente la especificación ya mencionada de él Joyce y Slocum (1984) examinaron grupos de individuos con similares puntajes del clima y encontraron que los factores personales son menos importantes que los del contexto para explicar estas percepciones - los personales explican, sin embargo algunos grupos que no lo hacen los factores del contexto. Sin importar los orígenes de la creencia descriptiva situación basada, aparecen funcionando como variables que intervienen en la conexión entre las características circunstanciales y las respuestas individuales (e.g. Newman, 1975) - consistentes con el papel general de las percepciones en los efectos del nivel cruzado sobre los individuos (Rousseau, 1978) en Denise (2002)

El problema conceptual básico planteado por el concepto del clima psicológico del nivel individual es la débil diferenciación del estilo cognoscitivo del individuo. Definido como las maneras características como los individuos organizan conceptualmente el ambiente (Goldstein y Blackman, 1978) en Denise (2002), estilo cognoscitivo es una construcción cognoscitiva que los psicólogos desarrollaron para explicar el proceso que median entre los estímulos y las respuestas. Esta conceptualización del estilo cognoscitivo es virtualmente idéntica a la que James y Jones (1974) ofrecieron para el clima. Una distinción puede descansar en el énfasis cognoscitivo que los psicólogos ponen en la estructura más bien que el contenido del pensamiento (Goldstein y Blackman, 1978) y la preocupación en la

investigación organizacional con clases articulares de factores circunstanciales. Sin embargo, como modelo genérico de la opinión, el clima psicológico se traslapa grandemente con estilo cognoscitivo.

1.2 CLIMA AGREGADO

Es un conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o nivel jerárquico formal (ej. Grupo de trabajo, departamento, división, planta, nave, organización). Observe que el nivel de la agregación, no necesita conformarse con el nivel descriptivo de las percepciones. Jones y de James (1979) reunieron datos de los niveles de subunidad y naves, aunque ni uno ni otro era explícitamente el objeto de todos los informes del clima del personal –naval proporcionado. Los climas agregados se construyen basados en la calidad de miembro de individuos de una cierta unidad identificable de la organización formal y dentro de unidades con acuerdo o consenso de las percepciones. El análisis razonado detrás de agregar datos individuales a nivel de la unidad es la presunción a priori que ciertos grupos o colectividades de la organización tienen un clima y éste se puede identificar a través de pruebas de diferencias significativas entre las unidades (Joyce y Slocum, 1979) en Denise (2002). Se pudo también deducir que esta agregación de percepciones individuales está justificada porque el acuerdo perceptivo implica un significado compartido (James, 1982). Sin embargo, ninguna investigación hasta la fecha ha justificado esta conexión asumida entre las percepciones agregadas e interpretación.

Los climas agregados se establecen basados en diferencias empíricamente Observadas entre unidades. Estas diferencias se atribuyen a las diferencias circunstanciales reales que conducen a los miembros dentro de una unidad a convenir más con uno con respecto a sus percepciones que lo hacen con los miembros de otras unidades. La construcción del clima agregado de los investigadores organizacionales es una forma de operacionismo. Como el clima psicológico, los climas agregados se cree intervienen entre (objetivo) los factores circunstanciales y las respuestas individuales (Joyce y Slocum, 1979).

Aunque el clima agregado deriva de los datos del nivel individual que reflejan un acuerdo dentro de la unidad, el significado de la construcción en un nivel colectivo no es bien establecido.

1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Su definición parece reflejar dos esquemas del pensamiento. La vista interaccional del clima organizacional está esencialmente como las percepciones individuales de las prácticas y características organizacionales que resuelven (encuentra, satisface) los criterios estadísticos para agregar a este nivel (e.g. James y Jones, 1974). En contraste, Glick (1985) discute que el clima organizacional es una cualidad organizacional real (como por ejemplo, la tecnología o la estructura) en comparación con algo "psicológico". Tratar al clima como una cosa verdadera que se encuentra y experimenta significa que los individuos divulgan sobre clima no como sujeto o interlocutores, sino como informantes. La investigación ha realizado tempranamente, un largo camino donde las percepciones de un empleado de la organización fueron tratadas automáticamente como clima organizacional. Glick (1985) discute que las percepciones del nivel individual puedan tener una diversa dimensionalidad que el clima real de la organización. Para que el informe del nivel individual sea una representación exacta de factores de la organización, los individuos deben tener un marco claro, constante, común de referencia (la organización). Por otra parte, los investigadores que intentan establecer que la información de los individuos se puede combinar en una cuenta confiable del nivel organizacional, deben ellos mismo sostener un marco constante de referencia.

1.4 CLIMAS COLECTIVOS

Los Climas Colectivos emergen del acuerdo entre los individuos con respecto a su opinión de contextos del comportamiento. Sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan traslapar unidades formales.

Los climas colectivos están compuestos de individuos para quienes las situaciones tienen estímulos de valores comunes (Joyce y Slocum, 1984). Esencialmente, los climas colectivos

son identificados tomando las percepciones individuales de factores circunstanciales y combinando éstos (independientemente de la calidad de miembro de la unidad) en los grupos que reflejan puntajes similares del clima. Los factores personales y circunstanciales se han considerado como predictores de la calidad de miembros del grupo, pero los resultados indican que los factores personales tales como gerencia y experiencia profesional, tiempo en la posición y edad explican algunos grupos, mientras que los factores circunstanciales tales como área, localización y cambios funcionales explican otros (Joyce y Slcum; 1984). En el caso del clima colectivo (grupo estadístico), las interacciones son compartidas (Joyce y Slcum, 1979; 1984) - aunque su papel no se ha determinado empíricamente.

La importancia potencial de la interacción para el consenso del clima (para el clima agregado y colectivo) y su efecto sobre comportamiento es quizás la mejor evidencia en la difusión del fenómeno inusual de enfermedades psicógenas masivas - brotes de dolencias misteriosas entre una gran cantidad de empleados donde ninguna base física se podría encontrar para los síntomas tales como náusea, los dolores de cabeza y frialdades. Los investigadores han establecido un acoplamiento entre las características, las percepciones y las actitudes circunstanciales del funcionario, y las enfermedades psicógenas masiva (Colligan y Murphy, 1982) en Denise (2002).

2 CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS PRINCIPALES DEFINICIONES

Según *Johannesson* (1973) la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del Clima sería evidente en los trabajos de *Evan* (1963) y *Lawrence y Lorsch* (1967).

Según *Hall* (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

2.1 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE DESSLER (1993).

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema:

- a) **Enfoque Estructuralista;** En este se distinguen dos investigadores *Forehand y Gilmer* (citados por *Dessler*, 1993, pp. 181) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

- b) **Enfoque Subjetivo**; representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993, pp. 182) definieron el clima como "...la opinión que el trabajador se forma de la organización".

- c) **Enfoque de síntesis**; el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993, pp. 182) para ellos el clima son". Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Water (citado por Dessler, 1993, pp.183) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos "...el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

2.2 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

3 MÉTODOS, DIMENSIONES E INSTRUMENTOS DE MEDIDA.

La medición del clima Organizacional se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. Así pues, consiste en establecer qué variables y contenidos deben medirse en el clima.

En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas para llevar a cabo medidas del clima, aunque una gran mayoría de ellos se basan en cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización. Estos instrumentos presentan inconvenientes, debido a que suelen estudiar la percepción individual del clima y, ésta no puede ofrecer una información objetiva, precisa y completa del ámbito laboral, lo que plantea que tal sistema exija la necesidad de investigar la validez y fiabilidad de esta percepción individual.

Wallace et al (1975) exponen un método para seguir en una investigación sobre el clima, basada en tres fases que se puede determinar de la siguiente forma:

- *Validación del contenido:* Consiste en fijar desde que conceptualización se define el clima para esclarecer las dimensiones y el diseño de operativización.
- *Evaluación psicométrica:* Poder establecer la validez y fiabilidad de las definiciones operativas.
- *Aplicación práctica:* Se realiza la valoración del clima con el instrumento validado.

Además de los cuestionarios, se plantea la opción de valorar las diversas dimensiones de este constructo a través de observadores externos y a través de la elaboración de informes de la organización por parte de personas significativas.

Esta posibilidad de evaluación se puede realizar a partir de entrevistas y de diversas observaciones, intentando determinar las variables más significativas del clima para las personas. Este método plantea sus inconvenientes, pues recurrir a expertos exige una clara y precisa descripción de los aspectos más relevantes de la organización. Otro dato es la falta de información a través de las percepciones de los miembros, lo cual puede establecer una

dificultad para determinar en qué medida el clima depende de las percepciones experimentadas o está fundamentado en las valoraciones del observador. No obstante, se plantea que existe una correspondencia significativa entre los observadores, el clima y las percepciones de los miembros.

Otra medida interesante del clima es la que se realiza a través de los grupos, como un conjunto de personas organizadas para realizar un trabajo.

El estudio del clima a través de la valoración de los grupos permite ofrecer una visión relevante de la organización, determinando la formación de los distintos subgrupos, su marco de influencia, la aparición y determinación de líderes, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, es decir, permite obtener un conjunto de información muy importante para el análisis y funcionamiento de la estructura de la organización.

3.1 MEDIDAS Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Con relación al clima organizacional se postulan muchas posiciones y definiciones. La perspectiva multidimensional es asumida por todos los autores, con lo cual lo dificultoso estriba en determinar las variables que inciden más en una determinada organización y por qué un sistema tiene un clima determinado.

Desde una visión globalizadora la mayoría de los autores coinciden en que la forma de actuar para establecer las dimensiones del clima consiste en especificar un conjunto de características, para lo cual se han elaborado cuestionarios que posteriormente y a través del análisis factorial permiten extraer las dimensiones que establecían las interpelaciones entre los distintos ítems.

3.1.1 W. HALPIN Y D. B. CROFTS (1963), Citados por Gibson (1987)

Los investigadores A. W. Halpin y D. B. Crofts, llevaron a cabo un importante estudio realizado en una escuela pública, encontrando ocho propiedades del clima organizacional:

1. **Solidaridad:** La percepción, por parte de los empleados, de que están satisfaciendo necesidades personales y, al mismo tiempo, disfrutando de una sensación de ampliamiento de las tareas.
2. **Consideración:** La percepción, por parte de los empleados, de una atmósfera de apoyo, en la cual los directivos los tratan como seres humanos.
3. **Producción:** La percepción de los superiores saben dirigir en alto grado.
4. **Distanciamiento:** La distancia emocional percibida entre gerente y subordinado.
5. **Desinterés:** Percibir que sólo hay que "llenar el expediente" para completar una tarea.
6. **Impedimento:** La sensación de que a usted se le carga de trabajo para que no este ocioso.
7. **Intimidad:** Disfrutar de las relaciones amistosas que se encuentran en toda la organización.
8. **Confianza:** Cuando la administración manifiesta una conducta orientada a la tarea, que muestra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo para "tener en marcha la organización".

3.1.2 LIKERT (1967)

La teoría de clima Organizacional de Likert en Brunet L., (1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables Causales

Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias

Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

3. Variables finales

Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

- a) **Clima de tipo autoritario.**
 - a.1 Sistema I. Autoritario explotador
 - a.2 Sistema II. Autoritarismo paternalista.
- b) **Clima de tipo Participativo**
 - b.1 Sistema III. Consultivo.
 - b.2 Sistema IV. Participación en grupo.

Likert diseñó su cuestionario considerando dimensiones como:

- a) *Método de mando*: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores.
- b) *Características de las fuerzas motivacionales*: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- c) *Características de los procesos de comunicación*: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo.
- d) *Características del proceso de influencia*: referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- e) *Características del proceso de toma de decisiones*: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- f) *Características de los procesos de planificación*: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- g) *Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control* en los distintos estratos organizacionales.

h) *Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:* referido a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4 que a continuación se explican brevemente:

Sistema 1 (Explotador - Autoritario) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).

Sistema 2 (Benevolente - Autoritario) relación directa subordinado - líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno - uno (supervisor -supervisado).

Sistema 3 (Consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

Sistema 4 (Participativo o de Grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

3.1.3 LITWIN Y STRINGER (1968), Citados por Dessler (1993)

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

1. **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) El ambiente que existe en cada categoría; (b) El e debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

3.1.4 CAMPBELL et al. (1970)

Exponen que entre los estudios realizados se obtienen unos componentes comunes y que resume en cuatro dimensiones:

1. **Autonomía individual:** Se introducen los factores de responsabilidad individual de Litwin y Stringer, la independencia de la gente de Schneider y Barlett, la orientación hacia las reglas de Kahn *et al.* y las oportunidades para ejercer la iniciativa individual de Tagiuri. Lo característico de este componente reside en la libertad del individuo para ser su propio jefe y poder que dispone para tomar decisiones.

2. **Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada:** En esta dimensión se incluyen el grado en que los sistemas y los objetivos del trabajo son establecidos por los directivos y transmitidos a los miembros. Está dentro el concepto de estructura de Litwin y Stringer, la estructura directa de Schneider y Barlett, el factor obtenido de Tagiuri relativo a dirección y objetivos y la inmediatez de la supervisión de *Kahn et al.*
3. **Orientación hacia la recompensa:** Se incluyen la recompensa de Litwin y Stringer, la satisfacción general de Schneider y Barlett, la orientación hacia la promoción y el logro de *Kahn et al.*, y la orientación hacia las ventas y la consecución de beneficios de Tigiuri. Todos los elementos se caracterizan por la presencia de la recompensa.
4. **Consideración, afecto y apoyo:** Agrupa los aspectos de apoyo directivo de Schneider y Barlett, apoyo a los subordinados de *Kahn et al.*, el afecto y apoyo en las prácticas de supervisión de Litwin y Stringer e indirectamente el factor de Tagiuri en relación al trabajo con un supervisor competitivo.

3.1.5 PRITCHARD Y KARASICK (1973), Citados por Dessler (1993).

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler G, 1993) se basa en once dimensiones:

1. **Autonomía.**
2. **Conflicto.**
3. **Cooperación.**
4. **Relaciones Sociales.**
5. **Estructura.**
6. **Remuneración.**

7. **Rendimiento.**
8. **Motivación.**
9. **Status.**
10. **Centralización de la Toma de Decisiones.**
11. **Flexibilidad de Innovación.**

3.1.6 GIBSON, IVANCEBICH, DONELLY (1985)

Como ya se mencionó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Gibson, Ivancebich, Donelly (1985); expresan que el clima en las organizaciones está influenciado por elementos como:

1. **El aspecto individual de los empleados en el que se consideran:** actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización.
2. **Los grupos dentro de la organización:** su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
3. **La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.**
4. **Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo**
5. **La estructura,** con sus macro y micro dimensiones
6. **Los procesos** organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos afectan o inciden en el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficiencia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia.

La forma en que los trabajadores ven la realidad (Luc Brunet, 1999) y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona con la percepción de los trabajadores, que como bien quedo explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

3.1.7 KOYS Y DECOTTIS (1991)

Un interesante análisis realizado por los investigadores (Koys y Decottis, 1991), quienes hacen un recorrido por todos los estudios efectuados por sus colegas en el área de la psicología y resumen, a partir de 80 dimensiones utilizadas en los estudios publicados sobre clima, y mediante el uso de componentes principales, identificaron un conjunto de ocho dimensiones de clima que resultan ser relevantes en las cuales se basará el estudio (véase anexo 1)

1. **Autonomía:** Percepción del trabajador, acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
2. **Cohesión:** Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.
3. **Confianza:** La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.
4. **Presión:** La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
5. **Apoyo:** La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.
6. **Reconocimiento:** La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.
7. **Justicia/Imparcialidad/Equidad:** La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
8. **Innovación:** La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia.

3.2 DIMENSIONES DESDE UNA PERSPECTIVA ESPECÍFICA.

3.2.1 Dimensiones del Clima de Seguridad

Según Zohar (1980) el clima es un conjunto de percepciones morales que los individuos comparten sobre su ambiente de trabajo y que permite una referencia para adaptar las conductas a las contingencias de la tarea.

Obtiene ocho factores:

- Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad.
- Actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad.
- Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre la promoción.
- Nivel percibido de riesgo en el lugar de trabajo.
- Efectos percibidos de la marcha del trabajo requerida sobre la seguridad.
- Estatus percibido del oficial de seguridad.
- Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre el estatus social.
- Estatus percibido del comité de seguridad.

3.2.2 Dimensiones del Clima de Creatividad

Taylor y Ellison (1975) plantean que el instrumento de más calidad para medir el clima de apoyo a la actividad creativa, es el "Student Activities Questionnaire" (Cuestionarios de Actividades de los Estudiantes), construido para estudiantes de quinto y sexto grado, y que está compuesto por ocho factores:

- Disfrute de la escuela.
- Participación de la clase.
- Instrucción individualizada.
- Desarrollo de la carrera.
- Desarrollo de la independencia.

- Control democrático de la clase.
- Autoconcepto
- Experiencias múltiples de talento.

3.2.3 Dimensiones del Clima de Comunicación

Daly, Falcione y Damhorst (1979) establecen cuatro factores del clima de comunicación:

- La cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo.
- La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida percibida y su implementación por las fuentes emisoras.
- La oportunidad de las respuestas.
- El grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por los diferentes niveles de personal.

3.2.4 Dimensiones del Clima de Compromiso Dual Empresa-Sindicato

El interés se centra en los aspectos del clima relacionados con las prácticas de las relaciones industriales, entre las variables extraídas están:

- Cooperación sindicato-relación.
- Visión mutua sindicato-dirección.
- Participación conjunta.
- Apatía.
- Hostilidad.
- Confianza/Imparcialidad.

Entre las investigaciones realizadas, el análisis factorial establece cinco factores que son: la armonía, la apertura, la hostilidad, la apatía y la prontitud.

4 RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTRAS VARIABLES

Es importante hacer constar la relación existente entre el clima y diversas variables dentro de una organización. En definitiva, algunos autores establecen la importancia de la influencia del clima sobre una serie de variables tanto psicológicas como organizacionales; entre ellas están: la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, la motivación, los conflictos, la productividad, la satisfacción y la innovación. Entre éstas podemos describir:

4.1 CLIMA Y CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Schneider (1975) plantea dos opciones para intentar explicar la influencia de las características personales sobre el clima; por un lado, la importancia que las cogniciones y la conducta tienen en la adaptación al entorno, y por otro, el papel que juegan las diferencias individuales en el proceso de adaptación.

Las diversas investigaciones realizadas establecen que existe una realización significativa entre clima y características de personalidad. Como expresa Peiró (1986), es probable que las características de personalidad influyan en la forma de percibir el clima organizacional y a su vez, que éste llegue a la personalidad de los trabajadores. Así pues, se puede determinar que los rasgos de personalidad moderan la percepción del clima y que las relaciones se observan más importantes cuando el nivel de análisis es como una cualidad organizacional (Payne y Pugh 1976).

4.2 CLIMA Y SATISFACCIÓN:

Se puede establecer una serie de especificaciones a la hora de determinar la relación entre clima y satisfacción:

- El clima se refiere a la organización como un sistema y por tanto como un todo, mientras que la satisfacción su interés se centra en algo particular.

- La satisfacción se refiere a una valoración con carácter emocional, el clima se fija en describir la organización.
- La unidad central de estudio en la satisfacción reside en el individuo, en el clima es la organización.
- La diferenciación vendría determinada por la elaboración de herramientas de medida.

4.3 CLIMA Y CONDUCTA:

El clima afecta a la conducta de las personas de una organización de tres formas (Forehand y Gilmer, 1964):

- Definiendo los estímulos del ambiente confrontan al sujeto y le hacen experimentar elementos específicos.
- A través de las limitaciones que una persona observa a la hora de elegir su comportamiento
- Indicando el tipo de refuerzo que la organización establece en función del tipo de conducta de los trabajadores.

4.4 CLIMA Y ORGANIZACIÓN:

1. Clima y estructura de la organización:

Los componentes de la estructura que más se señalan son el tamaño, la centralización, la formalización, el ambiente físico, la rotación de personal, la especialización de la tarea y la densidad del personal (Peiró, 1986).

Campbell et al. (1970) presentan un modelo de conducta directiva para poder diferenciar entre clima y estructura, basándose en unas variables, de las cuales resalta la denominada "determinantes del ambiente" y que integra los elementos estructurales, el clima psicológico, las características del sistema y las específicas del rol de los directivos.

Así mismo, *Hellriegel y Slocum* (1974) establecen que el clima es dependiente de la estructura de la organización, siendo las variables que influyen en el clima el grado percibido de burocratización como determinantes de climas abiertos y cerrados y las estructuras de rol así como el establecimiento de recompensas.

2. Clima y el tamaño organizacional:

Varios trabajos indican correlaciones moderadas con una consistencia significativa entre tamaño y algunas dimensiones del clima como el conflicto interpersonal, la innovación, la sinceridad y la comunicación. Los sistemas de mayor tamaño, son más burocráticos y con normas fuertes, por lo cual definen un clima con características específicas de bajo compromiso.

3. Clima y la estandarización y la formalización:

Pugh et al. (1968) plantean que la estandarización y el clima ponen de manifiesto que el tamaño de la organización está en relación con la estructuración, pero no necesariamente con la centralización.

Pheysey y Paine (1970) señalan correlaciones negativas entre la estructuración y el clima, sin embargo, Litwin y Stringer (1968) encontraron correlaciones positivas entre la estructuración y algunas dimensiones del clima como calidez, apoyo, toma de riesgos, dirección de las normas y planteamiento de refuerzos.

4. Clima y tecnología:

Cuando en una organización la tecnología no es muy complicada y se encuentran a través de grupos pequeños, se suelen desarrollar climas más positivos que en aquellos en donde la tecnología es muy sofisticada.

5. Clima y liderazgo:

Diversos estudios ponen de manifiesto relaciones entre el clima y la percepción de la conducta del líder (Peiró, González-Romá y Ramos, 1992; Jackofski y Slocum 1998).

Dentro de la organización, un elemento importante es el superior; éste es el representante de la dirección ante los subordinados y, por otra parte, se encuentra la conducta del líder, que se convierte en un mediador de las percepciones de los miembros sobre los métodos y procesos organizacionales.

6. Clima y Compromiso:

Robbins (1999) señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”

El compromiso es un concepto que hace relación a la buena disposición del empleado trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa. En estudios recientes se trabaja en la búsqueda y exploración de posibles relaciones de dependencia de éste con el clima organizacional. bajo el supuesto de que el clima organizacional constituye un contexto regulador, facilitador, de realidades psicológicas como la motivación, la satisfacción y el compromiso (Álvarez, Zancudo, Rivas, 1992).

5 CLIMA ORGANIZACIONAL V/S CULTURA ORGANIZACIONAL

El desarrollo de una perspectiva sobre el estudio de temas fundamentales para la investigación de la cultura corporativa en las empresas ha surgido fundamentalmente por analizar cierto grado de integración entre las perspectivas de cultura y clima.

Entender la dinámica que fundamenta este fenómeno es para evaluar las numerosas contribuciones que la *revolución cultural* ha hecho a la teoría organizacional y los procedimientos gerenciales.

En uno de los primeros artículos reales que tratan de la cultura organizacional, Schneider (1985) comenta que los escritores sobre cultura, con pocas excepciones, han ignorado trabajos anteriores sobre temas relacionados como el clima organizacional. A pesar de existir intentos específicos de negar la conexión (Schwartz y Davis, 1981), Schneider prefirió relevar la similitud y trató los dos temas conjuntamente. Por su parte Glick (1985), señala que las bases disciplinarias para el clima y la cultura difieren. El clima se desarrolló a partir de la psicología social de Lewin de la interacción persona/situación, mientras que la cultura emergió del interaccionismo simbólico. El interaccionismo requiere una unidad social y la experiencia compartida. Por tanto, un individuo solo, no puede poseer una cultura aunque sí puede tenerla su grupo u organización de trabajo. Un elemento dominante de la cultura es el consenso o los valores y creencias compartidos (Becker y Geer, 1970; Louis, 1983). No todas las unidades sociales tienen una cultura, pues las organizaciones nuevas, en transición o con conflictos de estructuras y de rol, pudieran carecer de creencias y valores comunes entre sus miembros.

5.1 DIFERENCIAS ENTRE CLIMA Y CULTURA

5.1.1 Clima Organizacional

- a) Puede existir diferentes tipos de climas en las organizaciones, de satisfacción, resistencia, participación, entre otros.
- b) Se debe emplear para referirse a un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo.
- c) Es un estado psicológico individual como la satisfacción y la otra que dice que el clima es un conjunto objetivo de circunstancias como la estructura organizacional.
- d) El clima es descriptivo.
- e) Todos los individuos pertenecientes a una organización experimentan un clima.

5.1.2 Cultura

- a) Se basa en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conductas y símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta.
- b) Se centra más en lo cualitativo e ideográfico en su planteamiento y ha empleado métodos que han sido predominantemente clínicos, etnográficos y antropológicos.
- c) Una vez establecidos los valores, símbolos o conductas dentro de la organización, estos continúan hasta que se ejerza alguna fuerza para cambiarlos.
- d) No todos los individuos pertenecientes a una organización son parte de una cultura.

CAPITULO II

LIDERAZGO

En todas partes el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas organizacionales. En todo el mundo la gerencia media considera que sus organizaciones saldrían adelante si tan solo la alta gerencia tuviera la visión y la habilidad para señalar la estrategia a seguir a través de un "auténtico liderazgo". La necesidad del liderazgo surge como una respuesta a la incertidumbre y peligros inherentes a la condición humana. Minuto a minuto, día a día, y año tras año todos nosotros experimentamos la necesidad de saber que pensar, que sentir y que hacer. En situaciones claras y familiares, las decisiones son sencillas, pero, en situaciones confusas, inciertas e incluso amenazantes, los seres humanos suelen necesitar ayuda. Los líderes nos hacen sentir más seguros y contribuyen a mitigar el temor.

1 DEFINICIONES DE LIDERAZGO

- a) **Robert Tannenbaum, Irwin R. Weschler y Fred Massarik (1959)**; definen liderazgo como la "influencia personal ejercida en una situación y dirigida, mediante el proceso de comunicación, a conseguir una o varias metas particulares".
- b) **Harold Koontz y Cyril O'Donnell (1959)**; afirman que "el liderazgo consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta común".
- c) **George R. Terry (1960)**; "el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo".
- d) **Kotter (1999)**; "el liderazgo es el desarrollo de una visión, siendo capaz de conseguir individuos que puedan apoyar determinadas estrategias y delegar poder en los mismos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos".

Dadas las definiciones, se puede decir que el proceso de liderazgo esta en función del líder, el seguidor y otras variables situacionales. En lo que se refiere al líder y seguidor, no se supone

la existencia de una relación jerárquica, como la del gerente y el colaborador. El liderazgo es la relación entre los líderes y sus seguidores. Retrata de un proceso sutil de influencia mutua, el cual mediante la fusión de pensamientos, emociones y acciones genera un esfuerzo colectivo al servicio de los propósitos y valores comunes del líder y de sus seguidores. Cada vez que alguien intenta influir en el comportamiento de otro, aquel es el líder potencial y el sujeto de su influencia es el seguidor en potencia, sin importar si se trata del jefe, un colega, un subordinado, un amigo, un pariente o bien todo un grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con confianza. El liderazgo es una cualidad pluridisciplinar que requiere conocer y comprender las necesidades de la empresa. Un líder debe poseer las aptitudes necesarias para ocuparse con acierto y eficacia de individuos y circunstancias.

El liderazgo no es ni místico ni misterioso. No tiene nada que ver con tener carisma u otras exóticas cualidades personales. No es privilegio de unos pocos escogidos. Además, hoy sabemos que el liderazgo no se puede enseñar con discursos de un profesor de tiza y pizarra. Se requiere generar un entorno donde el alumno aprenda haciendo, experimentando y viviendo los conceptos.

El liderazgo es una competencia que tiene un componente de conocimientos, habilidades y actitudes. Solo los conocimientos del liderazgo se pueden enseñar de una forma teórica, pero las habilidades y actitudes necesarias para la formación de líderes requieren otro tipo de metodologías.

Existe una distinción entre el concepto de liderazgo como una cualidad personal y de liderazgo como función, como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa.

Parte de la razón por la que el liderazgo ha cobrado tanta importancia radica en el hecho de que el mundo de los negocios se ha vuelto más competitivo y volátil. Para sobrevivir y

competir eficazmente en el nuevo entorno hay que cambiar sustancialmente. Cuanto más cambio haya, más liderazgo hará falta. El comportamiento de Liderazgo, que involucra funciones como planear, dar información evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc., debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, así el individuo que puede dar mayor asistencia y orientación al grupo para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado líder.

En 1973 *Henry Mintzberg* enumeró ocho capacidades importantes del liderazgo:

1. *Capacidad De Los Pares*; capacidad de establecer y mantener una red de contactos con los iguales, y de establecer ligaduras en el seno del grupo.
2. *Capacidad De Liderazgo*; capacidad de ser sociable con los subordinados y con las complicaciones propias del poder, de la autoridad y de la dependencia.
3. *Capacidad De Resolución De Conflictos*; capacidad de mediar en el conflicto, de trabajar con perturbaciones de tensión psicológica, de ser aceptado y de controlar presiones internas y externas al grupo.
4. *Capacidad de Procesamiento De Información*; capacidad de construir redes, de extrapolar información estratégica y validar información, de diseminar eficazmente la información.
5. *Capacidad De Toma De Decisión No Estructurada*; capacidad de descubrir problemas y soluciones cuando las alternativas, la información y los objetivos son ambiguos.
6. *Capacidad De Atribución De Recursos*; capacidad de decidir entre usos alternativos del tiempo y de otros recursos organizativos escasos.
7. *Capacidad Emprendedora*; capacidad de asumir riesgos sensatos, aplicar innovaciones y la voluntad de tener éxito/protagonismo.
8. *Capacidad De Introspección*; capacidad de comprender la posición de un líder y su impacto en la organización.

Adicionalmente *Paul Hersey* y *Kenneth Blanchard* (1999), afirmaron que para conducir o influir se requieren tres habilidades generales, o aptitudes:

1. Diagnosticar: es una capacidad cognoscitiva, o cerebral. Consiste en conocer cual es la situación actual y saber que puede hacer razonablemente con ella en el futuro.
2. Adaptar: es una capacidad conductual. Se trata de adaptar su comportamiento y el de los otros recursos de que dispones para enfrentar las contingencias de la situación.
3. Comunicar: es una capacidad de método. Es relacionarse con los demás de modo que entiendan y acepten con facilidad.

La concepción mas básica y común del liderazgo se refiere a la habilidad para lograr que otros hagan lo que uno quiere. El liderazgo, al ser participativo y democrático, ayuda a sus seguidores a buscar y encontrar por si mismos su camino. La tarea del líder consiste no en conseguir lo que el quiere, sino en potenciar, facultar y capacitar a la gente para que haga lo que quiere.

Estas concepciones de liderazgo son solo algunas de las muchas ideas que existen. En el cuadro 1 se incluye una gama de definiciones provenientes de académicos y lideres. La variedad de conceptos indica, una vez mas, que estamos ante un término difuso y controversial.

Cuadro 1. Concepciones del Liderazgo

"El liderazgo es cualquier intento por influir en el comportamiento de un individuo o un grupo"	Paul Hersey The Situational Leader (1972)
"El gerente hace las cosas bien, el líder hace lo que hay que hacer"	Warren Bennis y Burt Nanus Leaders: Strategies for Taking Charge (1985)
"El liderazgo es el proceso persuasivo o el modelo mediante el cual un individuo (o un grupo líder) induce a un grupo a perseguir los objetivos del líder o los objetivos compartidos por el líder y sus seguidores"	James MacGregor Burns Leadership (1991)
"El liderazgo es una clase especial de práctica ética y social que emerge cuando las personas de una comunidad, motivadas por la esperanza, enfrentan situaciones falsas y actúan, con coraje y al unísono con sus seguidores, para convertirlas en auténticas"	Robert Ferry Leadership - A Preview of a Seventh View (1981)
"No existe ningún tipo de dirección, cuya bondad dependa, de la persona que lo ejercita."	Hersey y Blanchard Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional (1972)
"El liderazgo consiste en el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos"	W.C.H Prentice Comprendiendo el Liderazgo (2004)

Adaptación de Lee Q. Bolman y Terrence E. Deal, en "Organización y Liderazgo, El arte de la decisión" (1991)

2 DEFINICIÓN DE LÍDER

- a) **Warren Bennis (1989)**; Observó que "la cualidad que define a los líderes es su habilidad de concebir y realizar una visión".
- b) **Jack Welsh (1989)**; Presidente ejecutivo de General Electric, afirmaba que "el líder eficaz guía mediante una visión, un conjunto compartido de valores, un objetivo común".
- c) **Marshall Loeb (1994)**: "Todos los líderes que conozco tienen propósitos muy definidos, y cuando uno tiene una organización en la que la gente se alinea detrás

de una visión o un propósito definido con claridad, se trata de una organización poderosa".

- d) **Kouzes y Posner (1995)**; Lo principal para ser un líder es romper con lo establecido, cambiar e innovar la forma en que se hacen las cosas. *Cleveland* apunta que los líderes con frecuencia promueven una nueva idea, inician un nuevo movimiento sólo después de haber comprobado que una mayoría de sus seguidores están de acuerdo.

El concepto de liderazgo reposa en una relación funcional, solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como el poseedor o controlador de medios para dar satisfacción a sus necesidades. Así, seguido puede constituir para el grupo como un medio para aumentar la satisfacción de sus necesidades o de evitar su disminución. El grupo puede seleccionar, legitimar, elegir, aceptar espontáneamente a un individuo como líder, porque éste posee y controla los medios (como habilidad personal, conocimiento, dinero, relaciones, propiedad, etc.) que el grupo desea utilizar para alcanzar sus objetivos.

Lee Q. Bolman y Terrence E. Deal. (1991) comentaban que “todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean”. Ante esta perspectiva, puede parecer que este nivel de personalidad sólo está reservado para unos cuantos, lamentablemente, pocas personas saben que un liderazgo efectivo no está expresado por un nombramiento o designación específica. Existen numerosas circunstancias en las cuales se puede ejercer el liderazgo en diferentes roles, y las mejores organizaciones son probablemente aquellas que estimulan el liderazgo en todos sus niveles y desde todos sus ángulos.

Robert Heller (2000), identifica varias características claves de los buenos líderes. Estas características son:

1. *Visión, elocuencia y consistencia:* Una de las tareas claves del liderazgo consiste en dar a la organización sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión hacia donde deben estar. Además son suficientemente elocuentes para poder comunicar su visión a los demás en términos que puedan influenciar a las personas y articular en forma consistente su visión hasta que haga parte de la cultura de la organización.
2. *Compromiso:* Un líder fuerte es alguien que demuestra compromiso con su visión particular. Con frecuencia esta condición involucra liderazgo mediante la ejemplificación.
3. *Mantenerse bien informado:* Los buenos líderes no operan en el vacío; por el contrario, desarrollan una red de fuentes formales o informales que los mantienen bien informados acerca de lo que está sucediendo dentro de la organización. Ellos desarrollan formas de canales alternos para investigar lo que ocurre dentro de la organización, de tal manera que no tienen que depender de los canales formales de información.
4. *Disponibilidad para delegar y dar poder:* Los buenos líderes son delegadores habilidosos. Ellos son conscientes de que si no delegan rápidamente se pueden ver sobrecargados de responsabilidad. También reconocen que dar poder a los subordinados para que tomen decisiones es una buena herramienta de motivación.
5. *Astucia política:* Esta condición, implica tres aspectos. Primero, los buenos gerentes manejan el juego de poder con habilidad, pues prefieren lograr consenso para sus ideas en vez de utilizar su autoridad para forzar las ideas a través de esta. Segundo, los buenos gerentes con frecuencia vacilan comprometerse públicamente en planes estratégicos detallados u objetivos precisos, debido a que con toda probabilidad el surgimiento de contingencias inesperadas requerirá adaptación. Tercero, sostiene que los buenos gerentes poseen la habilidad de repulsar programas de forma gradual.

3 ENFOQUES BÁSICOS SOBRE EL LIDERAZGO

3.1 ENFOQUE DE LOS RASGOS

Antes de 1945, el acercamiento más común al estudio del liderazgo se concentraba en sus rasgos *per se*, y sugería que ciertas características, como la energía física y ser sociable, eran esenciales para un liderazgo eficaz. Se creía que estas cualidades personales inherentes, al igual que la inteligencia, se podían transferir de una situación a otra, y puesto que no todos los individuos las poseían, solo aquellos que gozaran de ella podrían llegar a ser considerados como líderes. En consecuencia, este acercamiento parece cuestionar el valor de los individuos entrenados para ocupar puestos de liderazgo. Implica que si descubrimos cómo identificar y medir estas cualidades (que son innatas), podremos distinguir a los líderes de los que no lo son. La capacitación para el liderazgo solo será de provecho para aquellos con rasgos inherentes de líderes.

La revisión de las investigaciones del liderazgo que se fundan en el acercamiento de los rasgos muestra pocos descubrimientos significativos o coherentes. *Eugene E. Jennings* (1961) concluyó que "En 50 años de estudio no se ha producido un rasgo de personalidad o un conjunto de cualidades que sirvan para distinguir a los líderes de los demás". Esto no quiere decir que ciertos rasgos no obstaculizaran o favorecerán el liderazgo; la clave está en que no ha sido identificado ningún grupo de rasgos que prediga con claridad el éxito o el fracaso. Los intentos de aislar esos rasgos en los trabajos de investigación han conducido a callejones sin salida. Por ejemplo en una reseña de veinte estudios diferentes se descubrieron casi ochenta rasgos propios del líder, pero sólo cinco de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones. La investigación sin duda fue un rotundo fracaso si pretendía identificar una serie de rasgos que siempre distinguirán al líder de los seguidores y a los buenos líderes de los líderes ineficientes.

Sin embargo, los descubrimientos acumulados de más de medio siglo de investigación, nos lleva a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero que ninguna de estas características garantiza el éxito. *Gary Yulk* (1994) ofrece

algunas sugerencias respecto de cuales son los rasgos y habilidades que resultan ser los más característicos de los líderes triunfadores (Cuadro 2).

Cuadro 2.

RIESGO	HABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptable a las situaciones Alerta al medio social. • Ambicioso y orientado a los logros. • Asertivo. • Cooperativo. • Decidido. • Seguro. • Organizado (capacidad administrativa). • Dominante (deseo de influir en los demás). • Enérgico (grado elevado de actividad) • Persistente. • Confiado Resistente a la tensión. • Deseoso de asumir responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Listo (inteligente). • Habilidades conceptuales. • Creativo. • Diplomático y discreto. • Facilidad de palabra. • Conocimiento de las tareas grupales Organizado (capacidad administrativa) • Persuasivo. • Habilidades Administrativas.

Stephen P. Robbins en su libro "Comportamiento Organizacional" (2004), declara que se pueden sugerir al menos cuatro razones por las cuales el modelo de los rasgos no ha probado ser el mejor para explicar el liderazgo. Pasa por alto las necesidades de los seguidores (generalmente no puede poner en claro la importancia relativa de varias características), no separa la causa del efecto (por ejemplo, ¿son los líderes seguros de si mismos o el éxito como líder fomenta la seguridad en uno mismo?) e ignora los factores situacionales. Estas limitaciones han llevado a los investigadores a mirar en otras direcciones.

3.2 TEORÍAS CONDUCTUALES

3.2.1 Estudios de Ohio

La más amplia y repetida de las teorías del comportamiento provino de una investigación que empezó en la Ohio State University. Los estudios del liderazgo iniciados en 1945 por el Departamento de Investigación Empresarial Estatal de Ohio trataron de identificar las diversas dimensiones del comportamiento del líder.

Los investigadores, dirigidos por *Ralph Stogdill* (1998), que habían definido el liderazgo como "*la conducta del individuo cuando orienta las actividades de un grupo para conseguir una meta*", acabaron por restringir la descripción del comportamiento del líder a dos aspectos: estructura inicial y consideración. (Ver Figura 1).

La "*estructura de inicio*" se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica alto en estructura de inicio podría ser descrito como alguien que asigna tareas particulares a los miembros de un grupo, espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño y enfatiza el cumplimiento de las fechas límite.

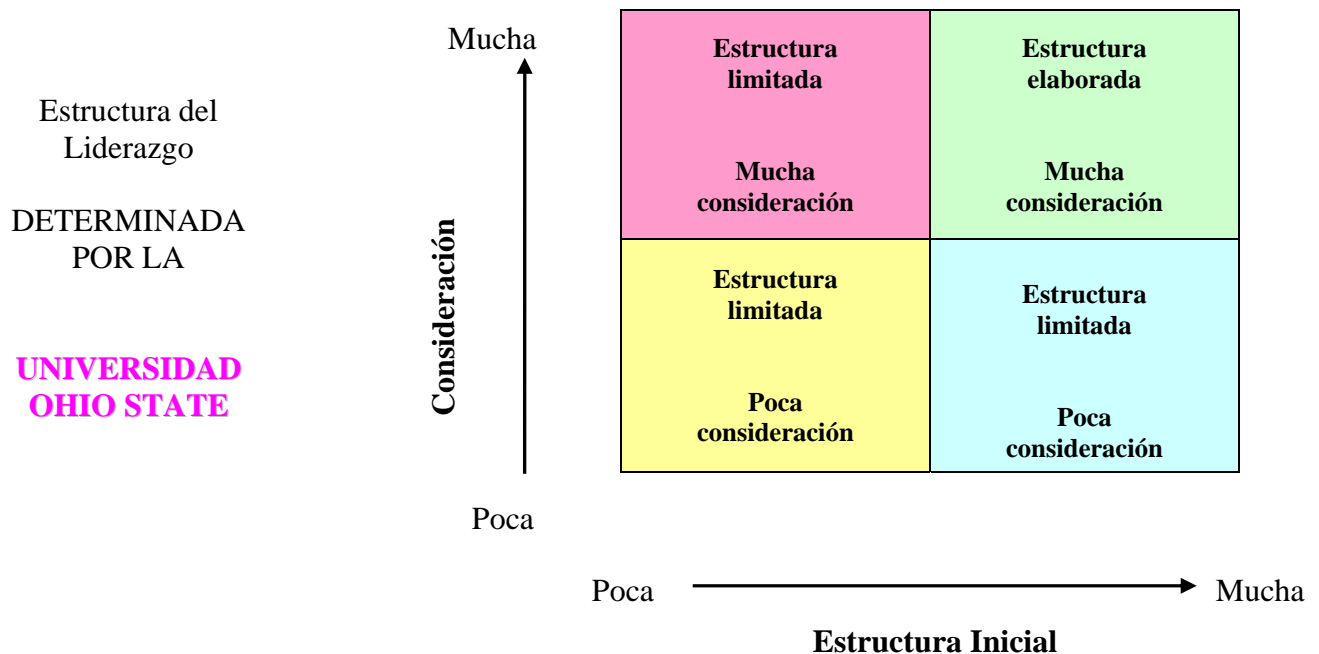
La "*consideración*" se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y abordable, y trata a todos los subordinados como sus iguales.

La extensa investigación, basada en estas definiciones, encontró que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder "alto-alto") tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado con más frecuencia que aquellos que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones. Sin embargo el estilo

"alto-alto" no siempre da como resultado consecuencias positivas. Por ejemplo, el comportamiento del líder caracterizado como alto en estructura de inicio lleva a grandes tasas de injusticias, ausentismo y rotación y bajos niveles de satisfacción en el trabajo a los trabajadores que desarrollan tareas rutinarias. Otros estudios demostraron que la alta consideración estaba relacionada negativamente con las calificaciones de desempeño del líder por parte de su superior.

En conclusión, los estudios de Ohio State sugirieron que el estilo "alto-alto" generalmente produjo resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones para indicar que los factores situacionales necesitan ser integrados a la teoría.

Figura 1. Modelo de la Universidad de Ohio



3.2.2 Estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios sobre el liderazgo llevados a cabo en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan (1960) al mismo tiempo que aquellos realizados en la Universidad de Ohio, tenían objetivos de investigación similares: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

Las conclusiones a que llegaron los investigadores favorecían fuertemente a los líderes cuyo comportamiento estaba orientado al empleado. Los líderes orientados al empleado se vieron asociados a una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo. Los líderes orientados a la producción tendieron a estar asociados con la baja productividad del grupo y con una satisfacción menor en el trabajo.

Los estudios de dinámicas de grupos de *Darwin Cartwright* y *Alvin Zander* (1968), al resumir los descubrimientos de los numerosos estudios del Centro de Investigación de la Universidad de Michigan, declararon que los objetivos grupales se dividen en dos categorías: (1) la consecución de alguna meta específica del grupo, y (2) el mantenimiento o la consolidación del propio grupo.

El comportamiento de logro de metas parece coincidir con los conceptos de tarea (orientación a la producción), mientras que la conducta de mantenimiento del grupo se equipara con los conceptos de relaciones personales (orientación al empleado).

3.2.3 Grid Gerencial

Uno de los enfoque más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la "rejilla gerencial", creada por *Robert Blake* y *Jane Mouton* (1964). Con base en investigaciones previas, Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de la concepción

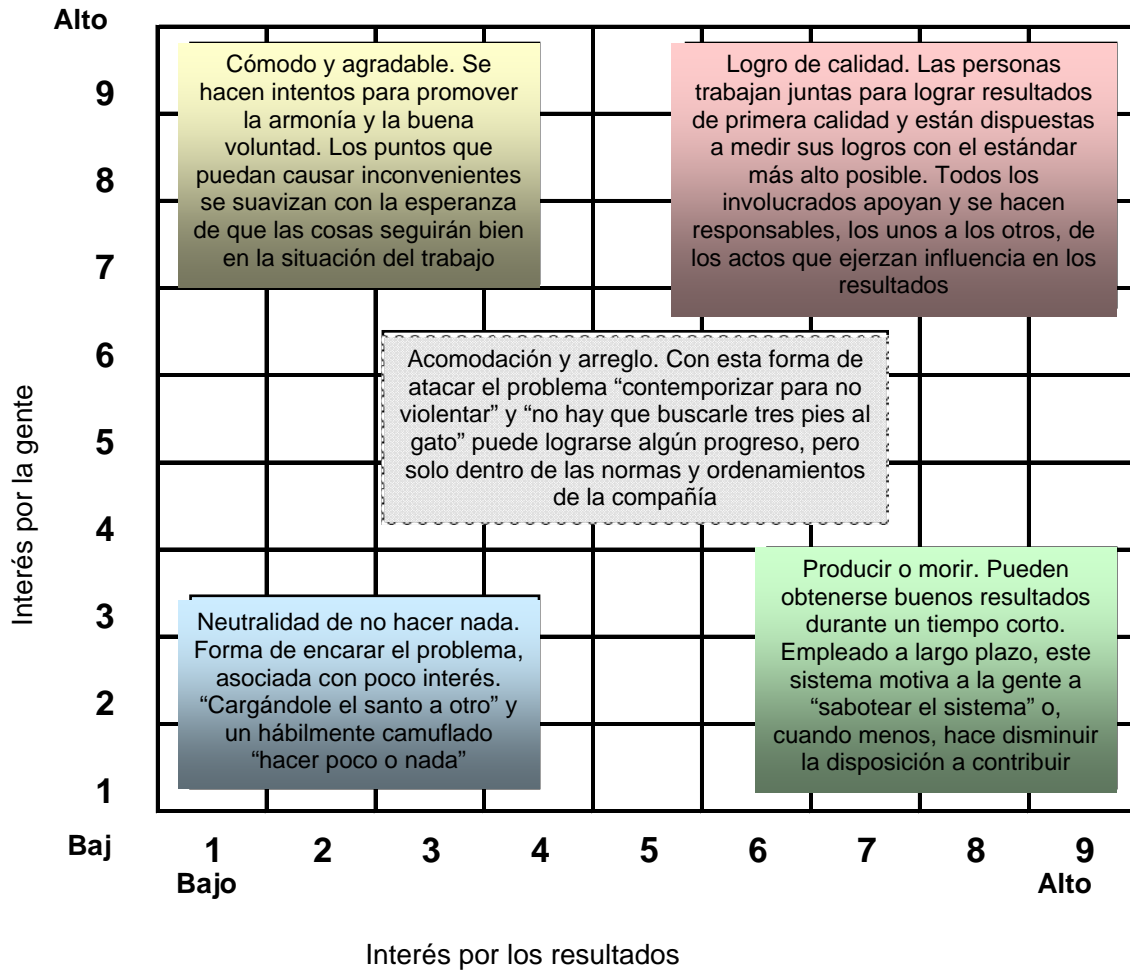
bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron una matriz gerencial, basada en los estilos de "interés por la gente" y "interés por la producción".

Conforme a los resultados de Blake y Mouton, los líderes alcanzan el máximo nivel de rendimiento en un estilo 9.9, en contraste con, por ejemplo, con uno 9.1 (tipo autoritario) o el líder 1.9 (tipo club campestre). Por desgracia, la cuadrícula ofrece un mejor marco de referencia para conceptualizar el estilo de liderazgo que para presentar una nueva influencia tangible al esclarecer el dilema del liderazgo pues hay poca evidencia segura que apoye la conclusión de que un estilo 9.9 es más eficaz que todos los casos.

La cuadrícula, que se presenta en la Figura 2 tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando ochenta y un posiciones diferentes en las cuales puede caer el estilo del líder. La cuadrícula no contiene los resultados obtenidos si no los factores dominantes en un pensamiento de líder en relación con la obtención de resultados. La rejilla se basa en las siguientes dimensiones:

1. *Eje Horizontal:* Representa la preocupación de la por la producción, el trabajo, la tarea o los resultados. Aquí reside el interés del líder por lograr algo en cantidad o calidad (unidades, tiempos, cuentas, utilidades, ideas, servicios, misión, etc.)
2. *Eje Vertical:* Representan la preocupación por la gente, es decir los sentimientos y el trato hacia aquellos con quien se trabaja (interés por los jefes, subordinados, colegas, clientes y proveedores.). La intensidad de la preocupación por la producción y por la gente varía según cada persona.
3. *Eje Diagonal:* Considera la motivación de las personas. Permite responder a la pregunta. ¿Porque hace lo que hace? El extremo positivo indica lo que trata de lograr y el negativo lo que trata de evitar.

Figura 2. Grid Gerencial



1. *Autoridad - obediencia* (9.1): Organiza las condiciones de trabajo de forma que la producción se consigue con una mínima interferencia del elemento humano. Actúa autocráticamente.
2. *Club campestre* (1.9): Logra un ambiente cómodo y con sociabilidad muy agradable interesándose en las necesidades de los empleados y en obtener relaciones satisfactorias.

3. *Empobrecido* (1.1): Realiza un esfuerzo mínimo para obtener el trabajo requerido con el fin de seguir perteneciendo a la organización esta presente en forma física pero ausente psicológicamente.
4. *Hombre - Organización* (5.5): Obtiene un nivel adecuado de la producción estableciendo un equilibrio entre la necesidad de obtener utilidades y la de mantener la moral del personal a un nivel aceptable.
5. *Oportunista* (*Op.*): Emplea cualquier estilo. Se emplea solamente a cambio de una medida equivalente. El desempeño en la organización es el resultado de un sistema de intercambio.
6. *Trabajo en equipo* (9.9): La realización de un trabajo se debe a la dedicación plena de los empleados. La interdependencia basada en un interés común que corresponde al interés de la empresa conduce a las relaciones de respeto y confianza.

La rejilla tiene dos dimensiones: "preocupación por las personas" y "preocupación por la producción". Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo.

Una limitación importante del grid gerencial es su supuesto implícito de que la esencia del liderazgo es la relación interpersonal entre los gerentes y sus subordinados directos. Blake y Mouton magnifican los beneficios de la interacción mutua. Este enfoque concede poca atención a otras personas que no sean los subordinados directos. Además carece de conceptos para tratar y entender las diferencias situacionales. Sostiene que el estilo de liderazgo 9.9 es válido en todas las circunstancias. Este se ha convertido en el elemento mas criticado de toda la teoría, y se han planteado diferentes modelos de contingencia para cubrir dicha deficiencia (por ej. liderazgo situacional).

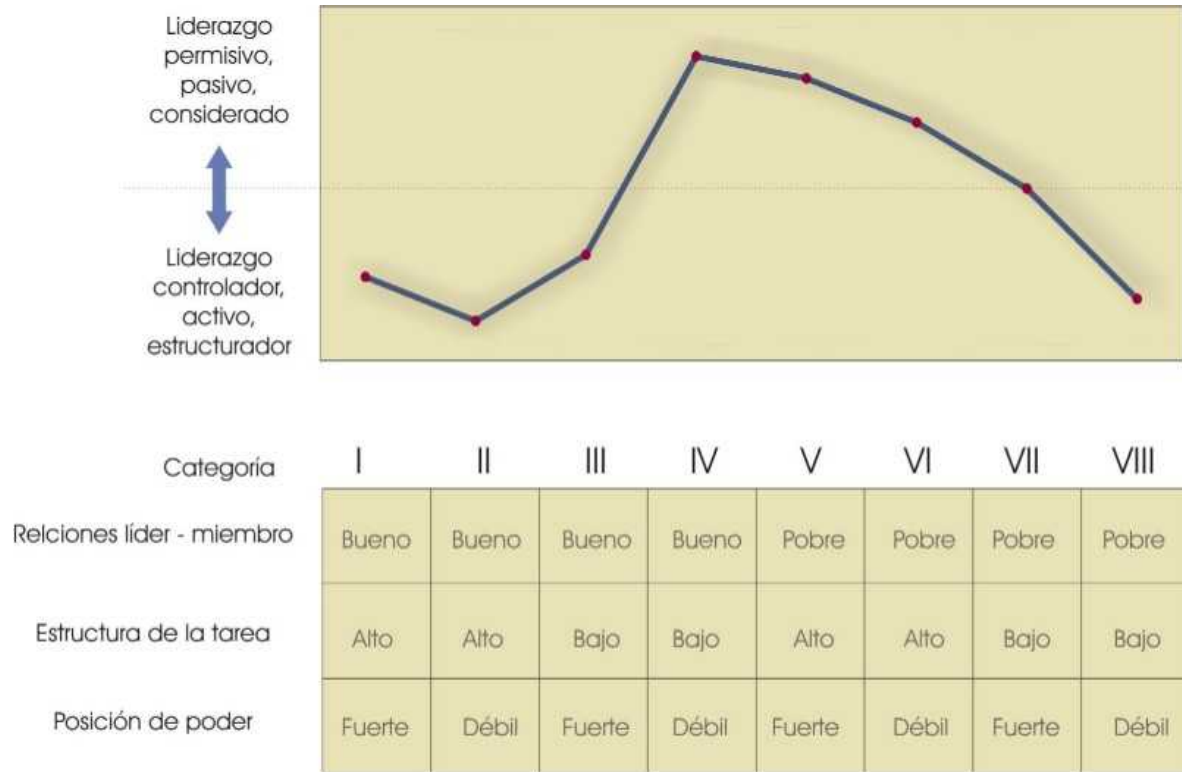
3.4 TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA

3.4.1 Modelo de Fiedler (1967)

El primer modelo exhaustivo de la contingencia del liderazgo es obra de *Fred Fiedler*. Este modelo propone que un buen desempeño del grupo depende de la concordancia entre el estilo de la interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le confiere control e influencia.

Fiedler ideó un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), con el cual pretende medir si alguien está orientada al trabajo o a las relaciones interpersonales. Más aún, aisló tres criterios situacionales (relaciones de líder-miembro, estructura de la tarea y poder de la posición) que, a su juicio, pueden manipularse para que produzcan una adecuación apropiada con la orientación de la conducta del líder. En cierto modo, el modelo de Fiedler es hijo de la teoría de los rasgos, puesto que el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido es un simple test psicológico. Sin embargo, Fiedler va mucho más allá de dicha teoría y también de la teoría conductual al intentar aislar las situaciones, al relacionar su medida de la personalidad con la clasificación de las situaciones y al predecir la eficacia del liderazgo en función de las dos. En la Figura 3, se explica el modelo de contingencia de Fiedler.

Figura 3. Modelo de Fiedler



El eje horizontal de la figura está dividido en las ocho situaciones de control. Cada situación representa una combinación única de relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición. El eje vertical indica el nivel de eficacia del líder.

Para las situaciones en las que el líder tiene un alto grado de control (situaciones I, II, III) se plantea la hipótesis de que los líderes centrados en la tarea (baja CTMP) serán más eficaces que los centrados en las relaciones (alta CTMP). Bajo condiciones de control moderado (situaciones IV, V Y VI) se predice una mayor eficacia de los líderes centrados en las relaciones interpersonales.

Finalmente, se establece la hipótesis de que los líderes de baja CTMP centrados en la tarea serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control (situaciones VII y VIII).

Después de que el estilo de liderazgo básico del individuo ha sido evaluado a través del CTMP, es necesario comparar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia que, afirma, definen los factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo. Estas son:

1. Relaciones líder-miembro: el grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
2. Estructuración de la tarea: el grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos (esto es, son estructuradas o no estructuradas).
3. Poder y autoridad del mando: grado en el que el líder dispone de un apoyo adecuado de sus superiores, si tiene autonomía decisoria y en qué cantidad, si tiene posibilidades de premiar o castigar, así como el apoyo directivo con que cuenta al tratar con sus colaboradores.

En resumen, Fiedler trató de determinar cual era el estilo de liderazgo más eficaz (orientado a las tareas o a las relaciones personales) en cada una de las ocho situaciones. Al examinar de nuevo los viejos estudios de liderazgo y analizar los nuevos, Fiedler concluyó que:

1. Los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en las situaciones grupales que son muy favorables o muy desfavorables.
2. Los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en las situaciones medianamente favorables.

Este modelo de contingencia de Fiedler fue sometido a prueba en un meta-análisis para comprobar su exactitud. De acuerdo con los datos de los investigadores:

- a) La teoría contingencial se induce correctamente de los estudios en los que estuvo basada;
- b) En los estudios de laboratorio para prueba del modelo, todas las situaciones de liderazgo respaldaron la teoría exceptuando la situación II, y

- c) En los estudios de campo para la prueba del modelo, tres de las ocho situaciones (IV, V y VI) dieron resultados en apoyo total, consiguiéndose un apoyo parcial para las situaciones I, II, III, IV Y VIII.

Este último hallazgo indica que el modelo de Fiedler puede necesitar algún refinamiento teórico. Dado que la validez de la escala de CTMP está sujeta a dudas, este refinamiento podría suponer una nueva conceptualización del significado del compañero de trabajo menos apreciado.

Dejando aparte la validez de la escala de CTMP, el modelo de contingencias de Fiedler ha recibido un amplio respaldo de la investigación. Este hecho implica que la eficacia de la organización puede aumentar si se emparejan apropiadamente líderes y situaciones.

3.4.2 Teoría Situacional de Hersey y Blanchard (1972)

Paul Hersey y Ken Blanchard concibieron un modelo de liderazgo que ha ganado muchos seguidores entre los especialistas del desarrollo administrativo. Este modelo, llamado Teoría de Liderazgo Situacional (1972), se ha incorporado a programas de capacitación para el liderazgo en 400 de las 500 empresas de la revista Fortune, y cada año más de un millón de directores y administradores de una gran variedad de empresas se les enseñan sus elementos básicos.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que se enfoca en los seguidores. Para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto, que según Hersey y Blanchard depende de la madurez de los seguidores. Por lo que un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado que, para Hersey y Blanchard, depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer su influencia.

El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo obedece al hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Este es un punto importante que en la mayoría de las teorías de liderazgo ha sido ignorado o desestimado. El concepto *madurez*, definido por Hersey y Blanchard, se refiere a ***la medida en que las personas tienen la habilidad y la disposición de cumplir con una tarea específica.***

Esencialmente, en la Teoría de Liderazgo Situacional se considera que la relación entre el líder y sus seguidores es análoga a la de un padre o madre y su hijo. Los líderes deben actuar como el progenitor, que renuncia al control a medida que su hijo se vuelve más responsable y maduro.

La madurez se compone de dos dimensiones: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera incluye los conocimientos y habilidades necesarios para realizar una determinada tarea, mientras que la segunda, denota la disposición o motivación intrínseca para dicha tarea. La característica de intrínseca se refiere a la disposición a actuar de una determinada manera, movido fundamentalmente por la satisfacción personal que ello conlleva, incluso en ausencia de controles o incentivos externos a la persona, como lo podrían ser la supervisión del directivo o el dinero. Dependiendo del grado en que se encuentren ambas dimensiones en los seguidores, es posible identificar cuatro etapas de madurez:

1. *Madurez 1 (M1)*: la persona no puede (no tiene los conocimientos o las habilidades) ni está preparada psicológicamente (seguridad en sí misma) para enfrentar la responsabilidad de la tarea.
2. *Madurez 2 (M2)*: la persona tiene un grado mínimo de conocimiento o habilidades, se siente motivado a aprender, pero se percibe inseguro para asumir la responsabilidad completa por la tarea.

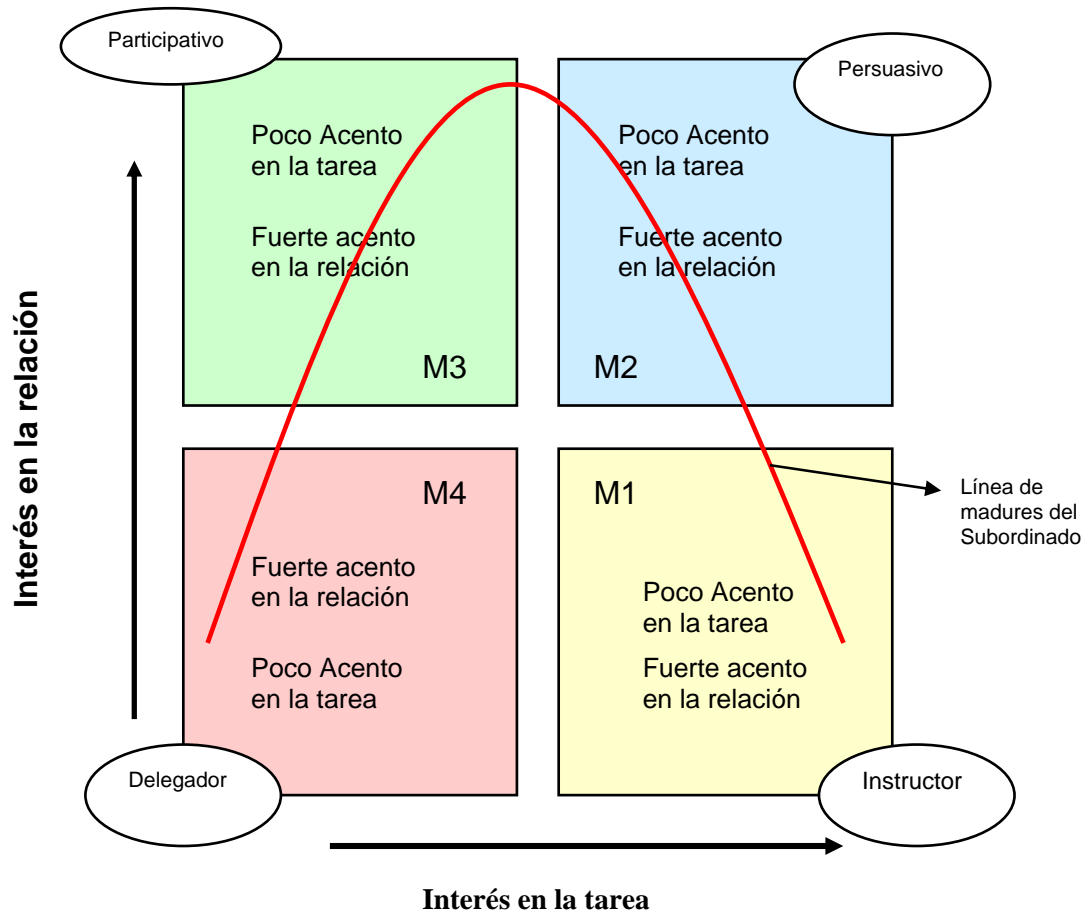
3. *Madurez 3 (M3)*: la persona cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para hacer la tarea, al punto que se siente preparado para hacer sus propios aportes en el qué y cómo hacer, por lo tanto no está dispuesto a seguir lo que el líder le pide.
4. *Madurez 4 (M4)*: la persona puede y quiere hacer la tarea; se siente preparado, seguro y experimenta una satisfacción intrínseca y un sentimiento de copropiedad frente a lo que se debe hacer.

Nótese que el concepto de madurez se aplica para definir la preparación y disposición de los seguidores frente a una tarea específica. No se refiere a una característica estable, ni mucho menos a un atributo de personalidad de los seguidores. Así una persona puede estar preparada y dispuesta (M 4) para enfrentar una determinada tarea y, a la vez, no estarlo (M 1) ante una tarea distinta.

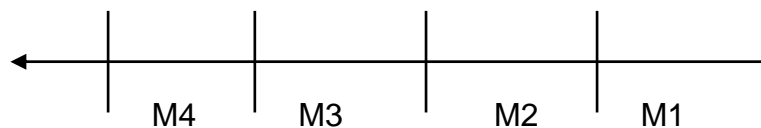
El líder efectivo sabrá identificar estas diferencias en una misma persona y entre los distintos miembros de su equipo de trabajo.

La figura 5, grafica el estilo de liderazgo adecuado para cada una de las etapas de madurez de los seguidores:

Figura 5. Teoría Situacional



Grado de Madurez del subordinado



Frente a un grado de madurez baja de los seguidores (MI), el estilo de liderazgo más apropiado es el de instructor, con alta orientación a la tarea y orientación a las relaciones interpersonales. Los seguidores necesitan una clara orientación respecto de lo que se espera de

ellos y una definición de los objetivos, procedimientos y estándares de calidad sobre los resultados.

Para seguidores con madurez moderada baja (M 2), el estilo indicado es el persuasivo, con alta orientación a la tarea. En esta etapa, los seguidores conocen algo más de la tarea y requieren visualizar el sentido, relevancia o impacto de la misma. Por lo tanto, esperan del líder información acerca de qué, cómo y para qué hacer. En este momento se establecen claramente, las bases de lo que podrá llegar a ser la motivación propia y el compromiso real con los objetivos de la tarea.

A medida que los seguidores se vuelven más maduros (M3), madurez moderna alta, el líder debería orientarse más a las relaciones y menos a la tarea, en un estilo de liderazgo participativo, dado que los seguidores necesitan opinar y hacer sugerencias acerca de la tarea. Finalmente, frente a seguidores altamente maduros (M4), lo indicado es un estilo de liderazgo delegador, con baja orientación tanto a la tarea como a las relaciones interpersonales. El líder asume el rol de un facilitador, como recurso disponible para los seguidores, atento a apoyarlos cuando lo requieran. En esta etapa, el líder debe delegar y orientar su acción a la detención de nuevas visiones y objetivos para su equipo. Ha logrado hacer posible distanciarse del "día a día" y "ver el bosque, no sólo los árboles", de su objetivo.

Una de las implicaciones más interesantes que se desprende de la teoría de Hersey y Blanchard, es la relación que se puede establecer entre la aplicación del estilo apropiado de liderazgo según la etapa de madurez de los seguidores, y la posibilidad de que éstos transiten hacia etapas de mayor madurez. Es decir, cuando el líder no se comporta apropiadamente según la madurez de sus seguidores, no sólo estaría atentando contra la eficiencia y la motivación de las personas, sino que también estaría impidiendo que los seguidores alcancen, en el futuro, mayores grados de madurez para la tarea. Bajo esta perspectiva, la adecuación del estilo a la madurez de los seguidores representa la posibilidad de ejercer un liderazgo facultativo, lo que significa ejercer un liderazgo que, en el tiempo, prepara a los seguidores para actuar de manera autónoma y automotivada. La autonomía y la automotivación son la

base del empowerment, considerado hoy por hoy, uno de los elementos más poderosos para la competitividad de las organizaciones.

La Teoría de Liderazgo Situacional tiene un atractivo inmediato, ya que reconoce la importancia de los seguidores y se apoya en el razonamiento de que los líderes pueden compensar las limitaciones de capacidad y motivación de sus seguidores. Sin embargo, los esfuerzos para probar y apoyar la teoría han sido desalentadores. Esto porque las explicaciones posibles, remiten a ambigüedades internas e incongruencias en el modelo en sí, así como a problemas metodológicos en las validaciones de la teoría.

3.4.3 Teoría de la Trayectoria-Meta (1971)

Lo que el liderazgo situacional es hoy para los gerentes, lo es esta teoría para el investigador académico. En la actualidad es lo que preside los trabajos de los administradores. La teoría del camino-meta (1971) es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State, referentes a la consideración e iniciación de estructura.

Este modelo creado por *Robert House*, defiende que "la función de la motivación del líder consiste en aumentar las recompensas personales de los subordinados en función del alcance de los objetivos del trabajo, y hacer más fácil recorrer el camino (path) para acceder a esas recompensas a través de su clarificación, de la reducción de los obstáculos e imprevistos y del aumento de las oportunidades de satisfacción personal.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización.

De acuerdo con la teoría de camino-meta, el comportamiento del líder será aceptable para los subordinados en la medida en que lo consideren una fuente inmediata de satisfacción o de una satisfacción futura. El comportamiento del líder es motivacional en la medida:

1. Hace que la satisfacción de las necesidades por los subordinados dependa de un buen desempeño y,
2. Ofrece dirección, guía, apoyo y premios que son indispensables para el rendimiento adecuado.

Al probar las afirmaciones anteriores acerca del comportamiento del líder, casi todos los estudios se concentraron en dos estilos de liderazgo, iniciación de estructura y consideración. Cuando los líderes manifiestan mucha consideración, los subordinados sentirán seguramente mayor satisfacción, en cambio una gran iniciación de estructura aclara los roles y debe favorecer el desempeño.

Pero existen variables de contingencia (el grado de estructura, de las tareas en el trabajo, la percepción de su propia capacidad por parte de los subordinados y su sitio de control), que en el subordinado y en el ambiente de trabajo moderan la relación existente entre el estilo del líder, la satisfacción y rendimiento de los empleados.

Destaca también que el comportamiento del líder va a influenciar la satisfacción y la motivación de los subordinados, pero no directamente. La decisión de un líder para "invertir" esfuerzo en un trabajo depende de tres variables que son:

1. *La expectativa* (la probabilidad percibida de que el esfuerzo conduce al desempeño).
2. *La instrumentalidad* (la probabilidad percibida de que el desempeño conduce a la recompensa).
3. *El valor* (está asociado a las recompensas).

Así, el comportamiento del líder puede cambiar las probabilidades percibidas, la expectativa y la instrumentalidad, pudiendo aún estar en el origen de las buenas recompensas. Las relaciones esfuerzo / desempeño y desempeño / recompensa son influenciadas por aspectos situacionales, de modo que los líderes tienen que corregir o superar las incorrecciones de la

situación, de forma que aumenten las expectativas e instrumentalidades de sus subordinados.

En este modelo hay cuatro estilos de comportamiento:

1. *Liderazgo de apoyo*: Este líder se preocupa por el bienestar y las necesidades de los subordinados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales muestra también una gran consideración.
2. *Liderazgo directivo*: Este tipo de líder orienta a los empleados sobre que debe hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento, el líder transmite líneas de orientación específicas, insiste en el seguimiento de reglas y procedimientos.
3. *Liderazgo participativo*: Este estilo de liderazgo, tiene en cuenta las sugerencias dadas por los subordinados y las considera siempre y cuando estas sean posibles y prácticas.
4. *Liderazgo orientado al logro*: Este busca realzar el alcance de los objetivos, definir objetivos de desempeño ambiciosos, sugerir formas de mejora en el desempeño y orientación de éste, demuestra confianza en las capacidades de sus empelados con el fin de que logren la meta establecida.

Propone que el líder puede motivar a los subordinados de la siguiente manera:

1. *Comportamientos directivos*: es similar a la estructura inicial e incluye el establecimiento de metas, desempeño de tareas y pasos para realizarlas.
2. *Comportamientos de soporte*: es similar a la consideración e incluye expresar interés hacia los subordinados y tomar en cuenta sus inquietudes.
3. *Comportamientos participativos*: dejar que los subordinados opinen y tomen decisiones.
4. *Comportamientos orientados al desempeño*: motiva a los subordinados a dar su máximo esfuerzo.

Para la dirección pueden considerarse tres importantes consecuencias:

1. *Los líderes poseen y utilizan más de un estilo de liderazgo.* Los gestores, por consiguiente, no deberían dudar en probar nuevas conductas cuando la situación así lo demande.
2. *Los gestores deberían modificar su estilo de liderazgo para adaptarlo a las características de los empleados.* Los empleados con alta necesidad de logro, poca experiencia y alta necesidad de claridad deberían ser objeto, por lo general, de un liderazgo directivo que aumente su satisfacción y mejore su rendimiento.
3. *El grado de estructuración de la tarea es un factor contingente importante.* Los directivos deberían considerar la utilización de una supervisión de apoyo cuando la tarea sea estructurada. En este contexto, la supervisión de apoyo produce satisfacción, puesto que los empleados ya saben lo que deben hacer.

3.4.4 Modelo de Participación del Líder (1973)

Una innovación de la teoría de contingencia la constituye el modelo propuesto por *Víctor Vroom y Phillip Yetton (1973)*. Relaciona liderazgo y la participación con la toma de decisiones. Al reconocer que las estructuras del trabajo presentan diversas exigencias en actividades rutinarias y no rutinarias, esos investigadores afirman que la conducta del líder debe ajustarse para que refleje la estructura de la tarea.

Este modelo es constituido por cinco estilos de liderazgo que van desde el estilo puramente autoritario (AI) hasta un estilo participativo, en que la toma de decisión se realiza en grupo (GII).

1. AI: El líder resuelve el problema o toma él su propia decisión, teniendo en cuenta la información de que dispone.
2. AII: El líder recoge de los subordinados la información que fuere necesaria y más tarde decide solo cual es la solución para el problema.

3. CI: El líder comparte el problema, individualmente, con los subordinados que considera más importantes, sin reunirse en grupo. Enseguida toma la decisión que puede y refleja la influencia de los subordinados.
4. CII: El líder comparte el problema en grupo con los subordinados, reteniendo sus ideas y sugerencias. Después, toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
5. GII: El líder comparte el problema con los subordinados en grupos. En conjunto son generadas y evaluadas alternativas y se busca llegar a un acuerdo en cuanto a una solución. El líder no intenta influenciar el grupo para adoptar su solución, y acepta e implementa cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.

El grado deseado de participación de los subordinados depende de las características del problema a resolver. Estas características están resumidas en un conjunto de siete reglas:

1. El líder no posee información suficiente para poder tomar solo la decisión. El estilo AI es eliminado.
2. La calidad de decisión es importante y los subordinados parecen no estar dispuestos a seguir los objetivos de la organización en la tentativa de resolución del problema. GII es eliminado.
3. El líder no posee información suficiente y el problema a enfrentar está mal estructurado. Los estilos AI, AII y CI deben ser evitados, pues no predicen interacción con los subordinados y aún están muy basados en el poder.
4. La aceptación de la decisión por el grupo es fundamental, y si el líder no tiene carisma, las decisiones no serán aceptadas individualmente. Los estilos AI e AII deben ser eliminados.
5. Si la aceptación de la decisión es importante, no es conveniente que la decisión sea autocrática y se predicen posiciones de conflicto en cuanto a una mejor solución, los estilos AI, AII e CI deben ser eliminados.

6. Si la calidad de la decisión no es relevante, pero su aceptación lo es, el proceso de decisión utilizado debe generar la aceptación necesaria. Así, los estilos AI, AII, CI e CII deben ser eliminados.
7. Si la aceptación es importante y no debe ser resultado de una decisión autocrática, y SI los subordinados están motivados para perseguir los objetivos organizacionales representados en el problema, debemos excluir los estilos AI, AII, CII e CII.

4 ESTILOS DE LIDERAZGO, STEPHEN P. ROBBINS (2004)

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Stephen P. Robbins en su libro "Comportamiento Organizacional" (2004), nos muestra una gama de estilos de liderazgo tales como:

4.1 LIDERAZGO AUTORITARIO

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la autoridad se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

4.2 LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder

participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

4.3 LIDERAZGO LIBERAL

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

4.4 LIDERAZGO CARISMÁTICO

De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático, los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo extraordinarias o heroicas cuando observan ciertos comportamientos. Aunque se han realizado varios estudios para identificar las características personales de los Líderes carismáticos, los mejor documentados han aislado cinco peculiaridades que los distinguen de los otros: tienen una visión, están dispuestos a correr riesgos para materializarla, son sensibles a las restricciones del ambiente y a las necesidades de sus seguidores y muestran un comportamiento que se sale de lo ordinario.

Los líderes carismáticos influyen en sus seguidores partiendo por cuando éste articula una visión atractiva que ofrece a los seguidores una sensación de continuidad en la que se vincula el presente con un futuro mejor en la organización. Enseguida, el líder comunica expectativas

de un desempeño sobresaliente y expresa su confianza en que los seguidores pueden lograrlo, con lo que fortalece su autoestima y su seguridad personal. Luego, el líder transmite mediante palabras y actos un nuevo conjunto de valores y con su comportamiento pone el ejemplo para que lo imiten sus seguidores. Por último, el líder carismático hace sacrificios personales y muestra una conducta poco convencional para demostrar su valor y su convencimiento de la visión.

Cada vez hay más investigaciones en las que se muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y la satisfacción y el desempeño elevado de los seguidores. Quienes trabajan con líderes carismáticos se sienten motivados para empeñar un esfuerzo adicional y, como quieren y respetan a su líder, expresan más satisfacción.

4.5 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Como los líderes transformacionales son también carismáticos, hay una superposición entre este tema y la exposición anterior. Casi todas las teorías de liderazgo presentadas anteriormente (como los estudios de la Estatal de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría de la trayectoria a la meta y el modelo de participación del líder) se ocuparon de los líderes transaccionales, los que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y las tareas. También hay otros líderes que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y que llegan a tener un efecto profundo y extraordinario en ellos. Se trata de los líderes transformacionales. Estos líderes prestan atención a los intereses y las necesidades de desarrollo individual de los seguidores; modifican la conciencia que tienen de los temas, pues los ayudan a ver los viejos problemas de maneras nuevas, y son capaces de excitarlos, estimularlos e inspirarlos para que hagan un esfuerzo adicional por alcanzar las metas del grupo.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deben considerarse métodos opuestos de hacer las cosas. El liderazgo transformacional se construye en base al liderazgo transaccional: incita un esfuerzo y un desempeño que va más allá de lo que hubiera ocurrido con el

planteamiento transaccional solo. Asimismo, el liderazgo transformacional es más que carisma. "El líder puramente carismático quiere que sus seguidores adopten su visión del mundo y no pasa de ahí; el líder transformacional tratará de infundir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo las opiniones establecidas, sino incluso las que estableció él mismo." Las pruebas indican que el liderazgo transformacional se correlaciona con tasas bajas de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados.

4.6 LIDERAZGO VISIONARIO

El liderazgo visionario va más allá del carisma. El liderazgo visionario es la capacidad de articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional que crece y mejora a partir del presente.

Cuando los líderes visionarios tienen una visión, éstos exhiben tres cualidades que se relacionan con la eficacia de sus funciones visionarias. En primer lugar está su capacidad de explicar la visión a los demás. El líder necesita comunicar claramente la visión, de palabra y por escrito, en lo que respecta a las acciones necesarias y los fines. En segundo lugar, tiene que ser capaz de expresar la visión no sólo lingüísticamente sino también con su comportamiento, lo que le exige conducirse de maneras que la transmitan y la refuercen. La tercera habilidad consiste en poder extender la visión a diversos contextos de liderazgo. Es la capacidad de ordenar las actividades para que la visión se aplique a diversas situaciones. Por ejemplo, la visión tiene que ser tan significativa para los empleados de contabilidad como para los de marketing, lo mismo en Santiago de Chile que en Buenos Aires.

5 LIDERAZGO PERSONAL

5.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL

En 1990, dos psicólogos norteamericanos de la Universidad de Yale, el Dr. *Peter Salovey* y el Dr. *John Mayer*, acuñaron un término cuya fama futura era difícil de imaginar, La Inteligencia Emocional. Este término ha sido difundido mundialmente por el psicólogo, filósofo y periodista *Daniel Goleman*.

En 1973, el estudio de McClelland, "Medir la aptitud antes que la inteligencia", cambió los términos del debate acerca de las aptitudes y el desempeño humano. El argumentaba que la aptitud académica tradicional, las calificaciones escolares y las credenciales avanzadas no servían, sencillamente, para prever el desempeño de una persona en determinado puesto ni su éxito en la vida. En cambio, propugnaba que una serie de aptitudes específicas, entre ellas la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, distinguía a los más exitosos de aquellos que apenas se bastaban para conservar el empleo. Sugirió que, para descubrir las aptitudes que caracterizan al desempeño estelar en un puesto dado, lo primero era estudiar a las estrellas y determinar que aptitudes presentaban. Su estudio lanzó un enfoque completamente nuevo en cuanto a la medición de la excelencia, por el que se evalúan las aptitudes en función del trabajo específico a realizar.

Actualmente hay pocas personas de los ambientes culturales, académicos o empresariales que ignoran el término o su significado. Y esto se debe, fundamentalmente, al trabajo de Daniel Goleman, investigador y periodista del New York Times, quien llevó el tema al centro de la atención en todo el mundo, a través de su obra 'La Inteligencia Emocional' (1995). Este concepto, investigado a fondo en esta obra y en otras que se sucedieron, irrumpe con vigor y hace tambalear las categorías establecidas a propósito de interpretar la conducta humana (y por ende de las ciencias) que durante siglos se han dedicado a desentrañarla: llámense Psicología, Educación, Sociología, Antropología, u otras.

5.1.1 DEFINICIONES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

1. Daniel Goleman (1995).

Es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

2. Robert Cooper (1997).

La capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.

3. Peter Salovey y John Mayer (1990)

Un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios así como los de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones.

Es inteligencia emocional la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos, propios y ajenos. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Y el argumento que sustenta la importancia de la inteligencia emocional gira en torno a la relación que existe entre sentimiento, carácter e instintos morales. La inteligencia emocional no significa simplemente ser simpático, ni tampoco dar rienda suelta a los sentimientos. Por el contrario, significa enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, y manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad.

Los sociólogos señalan el predominio del corazón sobre la cabeza en momentos cruciales como cuando se hacen conjeturas acerca de por qué la evolución ha dado a las emociones un papel tan importante en la psiquis humana. Nuestras emociones, dicen, nos guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas solo en manos del intelecto: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, los vínculos con un compañero, la formación de una familia. Cada emoción

ofrece una disposición definida a actuar; cada una nos señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos repetidos de la vida humana.

5.1.2 LOS PRINCIPALES MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Durante la última década, los teóricos han elaborado un gran número de modelos distintos de Inteligencia Emocional. En términos generales, los modelos desarrollados de Inteligencia Emocional se han basado en tres perspectivas: las habilidades o competencias, los comportamientos y la inteligencia (Mayer et al. 2000).

A su vez, al analizar la perspectiva que ubica la estructura de la Inteligencia Emocional como una teoría de inteligencia, Mayer et al. (2000) realizan una distinción entre los modelos mixtos y de habilidades. Los modelos mixtos se caracterizan por una serie de contenidos que trascienden el análisis teórico hacia su conocimiento directo y aplicativo (Goleman 1995; Cooper y Sawaf 1997; Bar-On 1997); mientras que los modelos de habilidad se centran en el análisis del proceso de “pensamiento acerca de los sentimientos”, a diferencia de otras posturas que se concentran únicamente en la percepción y regulación de estos (Salovey y Mayer 1990).

a) Modelo de cuatro-fases de inteligencia emocional o modelo de habilidad

En sus investigaciones, Salovey y Mayer (1990) definieron la Inteligencia Emocional como: “La capacidad para identificar y traducir correctamente los signos y eventos emocionales personales y de los otros, elaborándolos y produciendo procesos de dirección emocional, pensamiento y comportamiento de manera efectiva y adecuada a las metas personales y el ambiente”. Es decir, la capacidad del individuo para acceder a sus emociones y crear una sintonización e integración entre sus experiencias. El modelo de cuatro-fases de inteligencia emocional o modelo de habilidad (Mayer y Salovey, 1997) concibe a la Inteligencia Emocional como una inteligencia per se relacionada con el procesamiento de información emocional, a través de la manipulación cognitiva y conducida sobre la base de una tradición psicomotriz. Esta perspectiva busca identificar, asimilar, entender y, por último, manejar

(controlar y regular) las emociones (Mayer et al. 2000b). La Inteligencia Emocional “representa la aptitud o habilidad para razonar con las emociones” (Mayer y Salovey 1997) y como tal es diferente del logro emocional o competencia emocional.

El modelo está compuesto de cuatro etapas de capacidades emocionales (Mayer et al. 2000a), cada una de las cuales se construye sobre la base de las habilidades logradas en la fase anterior. Las primeras capacidades o las más básicas son la percepción y la identificación emocional. En términos de desarrollo, la construcción emocional empieza con la percepción de la demanda emocional de los infantes. A medida que el individuo madura, esta habilidad se refina y aumenta el rango de las emociones que pueden ser percibidas. Posteriormente, las emociones son asimiladas en el pensamiento e incluso pueden ser comparadas con otras sensaciones o representaciones.

En el nivel consciente, el sistema límbico sirve como un mecanismo de alerta frente a los estímulos. Si el aviso emotivo permanece en el nivel inconsciente, significa que el pensamiento –la segunda fase de habilidades– no está siendo capaz de usar las emociones para resolver problemas. Sin embargo, una vez que la emoción está conscientemente evaluada, puede guiar la acción y la toma de decisiones. En la tercera etapa, las reglas y la experiencia gobiernan el razonamiento acerca de las emociones. Las influencias culturales y ambientales desempeñan un papel significativo en este nivel. Finalmente, las emociones son manejadas y reguladas en la cuarta etapa, en términos de apertura y regulación de los sentimientos y emociones con el fin de producir un crecimiento personal y en los demás. Cada etapa del modelo tiene habilidades específicas, que reunidas construyen una definición de la Inteligencia Emocional: “como la habilidad para percibir y expresar emociones, asimilar emociones en el pensamiento, entender y razonar con emociones, y regular las emociones en uno mismo y en otros” (Mayer y Salovey 1997).

b) Modelo de las Competencias Emocionales

Goleman (1995,1998, 2001), por su parte, definió la Inteligencia Emocional como la capacidad para reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones. El modelo de las competencias emocionales (CE) (Goleman 1998) comprende una serie de competencias que facilitan a las personas el manejo de las emociones, hacia uno mismo y hacia los demás (Boyatzis et al. 2000). Este modelo formula la Inteligencia Emocional en términos de una teoría del desarrollo y propone una teoría de desempeño aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizacional, centrado en el pronóstico de la excelencia laboral. Por ello, esta perspectiva está considerada una teoría mixta, basada en la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia; es decir, incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos (Mayer et al. 2001, Matthews et al. 2002).

El modelo original de Goleman consistió en cinco etapas, las cuales posteriormente se redujeron a cuatro grupos (Goleman 1998, 2001) con veinte habilidades cada uno: 1) autoconciencia, el conocimiento de nuestras preferencias, sensaciones, estados y recursos internos; 2) autocontrol, manejo de nuestros sentimientos, impulsos, estados y obligaciones internas; 3) conciencia social, el reconocimiento de los sentimientos, preocupaciones y necesidades de otros y 4) manejo de las relaciones, la habilidad para manejar bien las relaciones y construir redes de soporte (Goleman 2001). Boyatis et al. (2000) investigaron y verificaron las cuatro dimensiones de competencias y 18 habilidades sociales y emocionales. El modelo de Goleman (2001) concibe las competencias como rasgos de personalidad. Sin embargo, también pueden ser consideradas componentes de la IE, sobre todo aquellas que involucran la habilidad para relacionarse positivamente con los demás. Esto es, aquellas encontradas en el grupo de conciencia social y manejo de relaciones (Goleman 2001).

c) Modelo de la Inteligencia Emocional y Social

Bar-On (1997), por su parte, ha ofrecido otra definición de Inteligencia Emocional tomando como base a Salovey y Mayer (1990). La describe como un conjunto de conocimientos y habilidades en lo emocional y social que influyen en nuestra capacidad general para afrontar efectivamente las demandas de nuestro medio. Dicha habilidad se basa en la capacidad del individuo de ser consciente, comprender, controlar y expresar sus emociones de manera efectiva (Caruso et al. 1999; Mayer y Salovey 1995; Bar-On 1997).

El modelo de Bar-On (1997, 2000) –Inteligencias no cognitivas (EQ-i)– se fundamenta en las competencias, las cuales intentan explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su medio ambiente. Por tanto, la IE y la inteligencia social son consideradas un conjunto de factores de interrelaciones emocionales, personales y sociales que influyen en la habilidad general para adaptarse de manera activa a las presiones y demandas del ambiente (Bar-On 2000). En este sentido, el modelo “representa un conjunto de conocimientos utilizados para enfrentar la vida efectivamente” (Mayer et al. 2000).

El modelo de Bar-On (1997) está compuesto por cinco elementos: 1) el componente intrapersonal, que reúne la habilidad de ser consciente, de comprender y relacionarse con otros; 2) el componente interpersonal, que implica la habilidad para manejar emociones fuertes y controlar sus impulsos; 3) el componente de manejo de estrés, que involucra la habilidad de tener una visión positiva y optimista; 4) el componente de estado de ánimo, que está constituido por la habilidad para adaptarse a los cambios y resolver problemas de naturaleza personal y social; y, por último, 5) el componente de adaptabilidad o ajuste.

Además, Bar-On dividió las capacidades emocionales en dos tipos principales: 1) las capacidades básicas (core factors), que son esenciales para la existencia de la Inteligencia Emocional: la autoevaluación, la autoconciencia emocional, la asertividad, la empatía, las relaciones sociales, el afrontamiento de presiones, el control de impulsos, el examen de realidad, la flexibilidad y la solución de problemas; y (2) las capacidades facilitadoras (facilitators factor), que son el optimismo, la autorrealización, la alegría, la independencia emocional y la responsabilidad social (Bar-On 2000). Cada uno de estos elementos se

encuentra interrelacionado entre sí. Por ejemplo, la asertividad depende de la autoseguridad; mientras que la solución de problemas depende del optimismo, del afrontamiento de las presiones y de la flexibilidad.

En resumen, los modelos de inteligencia emocional sobre habilidad mental y mixta parten de dos bases distintas de análisis. Los modelos de habilidades se centran en las emociones y sus interacciones con el pensamiento, mientras que los mixtos 18 alternan las habilidades mentales con una variedad de otras características (Mayer et al., 2000).

5.1.3 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO

El liderazgo es un proceso que implica no sólo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional. Esto es el resultado de la gestión de las competencias de la inteligencia emocional "El éxito del liderazgo empresarial no se apoya solamente en la capacidad de tomar decisiones acertada en el momento oportuno. Implica muchas otras cosas desde el punto de vista emocional. El pretender ignorarlas en aras de las razones objetivas de negocios lleva al descalabro, ya que como bien dijo el filósofo Blas Pascal hace ya más de 300 años, el corazón tiene sus razones, que la razón no puede comprender.

Lo anterior nos lleva a la consideración concepto de inteligencia emocional, útil para explicar y enfrentar las exigencias de la vida cotidiana. Anteriormente las explicaciones del éxito se apoyaban en el concepto de inteligencia, entendiéndose esta como aquel conjunto de habilidades intelectuales que le permiten al individuo conocer la realidad y resolver problemas. Posteriormente ante el hecho de que el cociente intelectual no es necesariamente un indicador de éxito profesional, se comienza a buscar respuestas en el mundo de las emociones.

Estudios realizados por Peter Alove y John Mayer en 1990 permiten identificar los componentes del coeficiente emocional: Autoconfianza, Autocontrol, Persistencia, Empatía y Dominio de las Relaciones. Los tres primeros indicadores, se refieren a la gestión de uno mismo y se relacionan con la motivación al logro; las dos últimas son competencias relativas a la afiliación y el poder social, siendo las más difíciles de desarrollar. La autoconciencia consiste en conocer las propias emociones. El autocontrol es la capacidad de cambiar o frenar emociones. La persistencia es la capacidad de estimularse ante situaciones adversas. Empatía es la capacidad de conocer a otras personas, intuir la condición emocional de los demás. Finalmente, dominio de las relaciones es la capacidad de ser oportuno ante diversas situaciones.

El liderazgo es una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. Liderar implica empatía y capacidad de ilusionar a otros. En otras palabras, no es otra cosa que una gestión tanto de talento propio como el ajeno, resultante de la gestión emocional.

La inteligencia emocional se puede cultivar y contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo. En este proceso, hay que aprender a hacer las cosas diferente hasta encontrar la satisfacción en aquellas actividades en las que antes no se encontraba. Esto lleva a cultivar dos aspectos básicos del liderazgo: visión positiva y un equipo de trabajo comprometido con el logro. En la medida en que el individuo conoce mejor su propia dimensión emocional, tiene un mejor control de su vida. De igual manera comprende mejor a los otros y finalmente logra optimizar su inteligencia racional.

Dentro del mundo empresarial el desarrollo de habilidades relativas a la inteligencia emocional le da al individuo herramientas para mejorar su desempeño. Es el manejo inteligente de las emociones lo que eventualmente va a garantizarle el éxito dentro de la organización, ya que es lo que le va a facilitar la creatividad, motivación y seguridad

CAPITULO III

EL COMPROMISO

El avance en materia de conocimiento científico está generando mayor desequilibrio y desigualdad entre una institución y otra incluso entre países considerando también que la inversión en este rubro es muy deplorable. Por ende, habrán de tomarse decisiones para competir en condiciones de mayor desventaja. Por otro lado, en los países latinoamericanos se cuenta con abundante mano de obra (aunque no siempre calificada). Por tanto, si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los *empleados comprometidos* constituyen una ventaja competitiva. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer este compromiso.

Es claro, no basta el conocimiento a fin de resolver problemas mejorar la condición humana, sino también es necesario cultivar la capacidad emocional para lograr más fácil y rápidamente las metas organizacionales, en beneficio de todos.

Un camino para lograr lo anterior es el compromiso personal hacia la organización. El término compromiso tiene varias acepciones. Una de ellas, de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (1994), es: “obligación contraída, palabra dada, fe empeñada”. En otras palabras, se trata de un deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución.

Desde hace tiempo (Arias Galicia, 1973) se ha establecido una distinción entre el contrato de trabajo legal y el psicológico. Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se liga afectivamente a la misma. Puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización, esperándose un rendimiento menor así como otras posibles consecuencias: estrés, conflictos obrero-patronales, ausentismo, abandono de la organización, etc. En este caso los costos se verán incrementados.

En la actualidad, y cada vez más en el futuro, el compromiso de las personas con la organización constituirá un activo importante para ésta. Aun cuando todavía no se acostumbra especificar este rubro directamente en los estados financieros.

Por ello, es importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros. Una de las consecuencias es intentar elevarlo, por las razones expresadas en párrafos previos; pero los medios para lograrlo, en conformidad con las explicaciones precedentes, son diferentes, de acuerdo con el tipo de compromiso que se desee alcanzar.

Por otro lado, el tema del Compromiso ha sido investigado profundamente en los países desarrollados. La pesquisa científica al respecto en las naciones subdesarrolladas es muy magra. Además, la cultura es un factor importante que puede implicar grandes diferencias en la conducción de las organizaciones (Erez y Earley, 1993). En Latinoamérica sólo pudo localizarse una investigación al respecto, efectuada por Toro Álvarez (1998) en Colombia.

1 DEFINICIONES DE COMPROMISO

Según los autores Álvarez, Zancudo, Rivas, (1992), el compromiso es un concepto que dice relación a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa. En esta memoria lo que se pretende lograr un concepto global de compromiso y buscar explorar posibles relaciones de dependencia de éste con el clima organizacional, bajo el supuesto de que el clima organizacional constituye un contexto regulador, facilitador, de realidades psicológicas como la motivación, la satisfacción y el compromiso.

En algunos estudios precursores se pueden apreciar maneras diferentes de conceptualizar el Compromiso.

- a) **Lodahl y Kejner** (1965) lo definen como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo.

- b) **Insel y Moos** (1974) lo consideran como la medida en que los empleados se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos.
- c) Para **Mowday, Steers y Porter** (1979) se trata de la relativa identificación e involucramiento de la persona no sólo con el trabajo sino también con la organización.

1.1 EL COMPROMISO PERSONAL Y ALGUNOS FACTORES PARA PROPICIARLO

El compromiso es un tema que ha interesado desde hace más de dos décadas a los directivos y a los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. Así, en 1977, Steers lo definió como “...la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”. Propuso un modelo, el cual fue confirmado en una investigación entre científicos, ingenieros y empleados de un hospital, que plantea tres fuentes del compromiso:

- **Características personales** (necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida, etc.).
- **Características del trabajo** (sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea interacción con otros a discreción, retroinformación, etc.).
- **Experiencias en el trabajo** (actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensa, confianza en la organización, capacitación, etc.)

En esta misma investigación, Steers (1977), tomo como variables independientes los factores siguientes, los cuales pueden tener importancia capital para propiciar el Compromiso de los miembros de la organización; además, pueden ser fomentados con relativa facilidad al seno de las organizaciones:

- **El Apoyo Organizacional Percibido.** De acuerdo con las investigaciones de Eisenberger et al (1986), si las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia. Así, se espera que este factor se constituya en un antecedente importante del Compromiso.
- **Expectativa de Recompensas.** Es posible pensar que si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo, el Compromiso se incrementa (Eisenberger et al., 1990).
- **Socialización.** Las organizaciones efectúan esfuerzos, sea planeados o espontáneos, para integrar a cada nuevo miembro. Dentro de las acciones planificadas se encuentra la Capacitación y la Definición del Papel de cada cual, así como la promoción de la Expectativas Futuras para cada persona. Dentro de los aspectos informales se encuentra el Apoyo de los Compañeros. (Taormina, 1994, 1998, 1999), el cual ha encontrado acciones importantes entre estos factores y el Compromiso.
- **Reconocimiento por el trabajo efectuado.** Este elemento forma parte del Clima Organizacional (Brown y Leigh, 1996).

1.2 COMPONENTES DEL COMPROMISO PERSONAL.

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: efectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

a) El Componente Afectivo (Deseo);

Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

b) El Compromiso de Continuación (Necesidad);

Es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perdería en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencias a la organización y que dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “compromiso por omisión” (Becker, 1960). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso de continuación (Vandenberghe, 1996).

c) El Compromiso Normativo (Deber);

Aquí se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la

teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960).

1.3 ALGUNAS CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO PERSONAL PARA LAS ORGANIZACIONES

Es posible pensar que el compromiso organizacional acarrea ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una intención de permanencia, es decir, continuar manteniendo los nexos con la organización. En contrapartida, la búsqueda de empleo presentaría relaciones negativas con el compromiso. Como es sabido, la rotación de personal implica costos de diversos tipos para las organizaciones (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, etcétera). Así pues, se incluyeron la intención de permanencia y la búsqueda de empleo en la presente investigación. Para efectos del presente trabajo, esta variable se tomó como dependiente.

Además, conforme se incrementa el compromiso es de esperarse un mayor esfuerzo, representado aquí por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo (según la percepción de los propios respondientes). De hecho, Brown y Leigh (1996), en una investigación efectuada entre vendedores de dos empresas en Estados Unidos, encontraron la siguiente secuencia:

Clima Organizacional → Compromiso con el Trabajo → Desempeño

Ahora bien, en el lado negativo, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a la transformación en al misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad (Randall, 1987).

Como antes se mencionó, aunque no se acostumbra adjuntar datos sobre la motivación de los miembros de la organización (y otros aspectos relevantes sobre el factor humano) en los

estados financieros, ya existen organizaciones precursoras en este asunto, (Edvinsson y Malone, 1998). Por ende, en un futuro, dada la intensa competencia en la economía global, el compromiso de las personas hacia su organización será un aspecto de importancia en la toma de decisiones dentro de las empresas.

2 DIFERENTES CONSTRUCTOS DE COMPROMISO

Mathieu y Zajac (1990) en una revisión de los antecedentes, correlatos y consecuencias del compromiso organizacional encontraron que la conducta de rotación y el ausentismo eran mejor predichos por el compromiso afectivo. En 1989 Meyer et al. encontraron que el compromiso afectivo correlacionó positivamente con el desempeño, en un grupo de gerentes, mientras el compromiso de continuidad correlacionó negativamente. Shore et al. (1995) observaron que el compromiso afectivo se relacionó positivamente con las calificaciones de promovilidad y potencial percibidos por los jefes en sus colaboradores, pero el compromiso de continuidad correlacionó negativamente con estas calificaciones. Por lo que es evidente que el compromiso produce efectos sobre el comportamiento laboral de las personas.

En otro contexto, Eisenberger et al. (1986) desarrollaron el concepto de *Apoyo Organizacional Percibido* que se refiere a la creencia general de un empleado sobre el grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Según estos investigadores, esta percepción parece funcionar como un precursor del compromiso. En un estudio experimental Shore y Wayne (1993) encontraron que el apoyo organizacional percibido era un buen predictor tanto del compromiso afectivo como del compromiso de continuidad. Esta percepción parece constituir un antecedente importante del compromiso organizacional.

Otro constructo relativo al compromiso fue desarrollado por Bateman y Organ (1983) y Organ (1990) con el nombre de *Comportamiento de Ciudadanía Organizacional*. Se refiere a todas las conductas extras o adicionales a las del rol laboral, de naturaleza discrecional, que

un empleado realiza sin preocupación por una recompensa. Estas conductas promueven el funcionamiento efectivo de la organización. Shore y Wayne (1993) estudiaron experimentalmente la relación entre este constructo y los de compromiso afectivo y apoyo organizacional percibido. Encontraron que el apoyo organizacional percibido explicaba una proporción significativa de la varianza en el comportamiento de ciudadanía organizacional, mayor que la explicada por el compromiso afectivo. Tal percepción parece ser un mejor predictor del comportamiento de ciudadanía organizacional que del compromiso afectivo. Por otra parte, Karambayya (1989) encontró, en un estudio sobre desempeño y satisfacción, que los miembros de unidades de trabajo que fueron calificados como poseyendo altos niveles de desempeño y satisfacción también exhibieron altos niveles de comportamiento de ciudadanía organizacional, mayores que los de trabajadores con más bajos niveles de desempeño. Podsakoff y MacKenzie (1994) estudiando este tipo de comportamiento en el contexto de las ventas encontraron que el comportamiento de ciudadanía organizacional determinó cerca del 17% de la varianza en el desempeño, a nivel de una agencia de ventas en una empresa.

Podsakoff, Ahearne y Mackenzie (1997) en otro estudio, encontraron apoyo general a la hipótesis de que el comportamiento de ciudadanía organizacional se relaciona con el desempeño del grupo aunque tal comportamiento tendió a predecir la cantidad del desempeño del grupo más que la calidad.

2.1 LOS TIPOS DE COMPROMISO

En otra dirección, Becker (1992) identificó diferentes focos o tipos de compromiso y los denominó compromiso: con la organización, con la alta gerencia, con el supervisor, con el grupo de trabajo, con la ocupación. Si bien es cierto, cada tipo de compromiso es diferente y tiene su propia dinámica de influencia en el desempeño y en la conducta organizacional, todos en conjunto son agentes reguladores de las actuaciones laborales y organizacionales de los empleados y trabajadores.

Un concepto emparentado con el de compromiso organizacional es el de *Implicación en el Trabajo* (Job involvement). Los análisis de la literatura (Brown y Leigh, 1996; Paullay, Alliger, Stone Romero, 1994) muestran que este concepto se refiere al grado en que uno se compromete con su trabajo, con la realización de sus tareas y el grado de importancia que el trabajo tiene en la vida. En un estudio realizado con ingenieros y científicos pertenecientes a las áreas de investigación y desarrollo de 4 industrias en Estados Unidos, Keller (1997) encontró que la implicación en el trabajo fue un predictor significativo del desempeño laboral, medido éste mediante: calificación del jefe, patentes, publicaciones. Tal como se hipotetizó, la implicación con el trabajo fue un predictor fuerte de la calificación arrojada por la evaluación del desempeño, del número de patentes y del número de publicaciones, pero esta relación resultó cierta sólo para el grupo de científicos. Se encontró también que la implicación con el trabajo es un mejor predictor del desempeño que el compromiso organizacional, dada su más directa relación con la tarea.

Las consideraciones precedentes muestran que no existe un concepto omnímodo y simple de compromiso y que, por el contrario, este concepto es multifacético y está relacionado con otros constructos que constituyen antecedentes y consecuencias del compromiso y que complementan y amplían su alcance. Aunque existe investigación reportada sobre toda esta temática, aún es bastante incompleto y poco concluyente el saber disponible. No obstante, es claro que el compromiso organizacional y la implicación con el trabajo son dos categorías analíticas distintas que buscan explicar aspectos importantes del desempeño en el trabajo y de la conducta organizacional del personal de la empresa. El apoyo organizacional percibido es una construcción que el empleado deriva de la percepción de la conducta de las personas con autoridad y que, según se ha evidenciado, tiene la capacidad de regular y determinar, al menos en parte, el compromiso organizacional. El comportamiento de ciudadanía organizacional contiene modos de actuación organizacional y de desempeño que resultan como consecuencia del apoyo organizacional percibido y del compromiso. Todos estos son, entonces, fenómenos diferentes, estrechamente relacionados, que conviene diferenciar en el análisis del compromiso.

Existen diferentes razones o motivos que pueden determinar el compromiso de las personas con la organización. En un estudio sobre clima organizacional, motivación y compromiso, realizado en un conjunto de 13 empresas pertenecientes a un grupo económico colombiano (Toro, 1995), se observó que el personal exhibía altos niveles de compromiso y que éste obedecía principalmente a un alto sentido ético de la responsabilidad y menos a razones de implicación con el trabajo o de interés por la tarea.

Sobre la base de estas observaciones, llevadas a cabo a partir de análisis cuantitativos del clima organizacional y la motivación, propusimos la existencia de varios tipos de compromiso, tal como lo hiciera Becker en 1992. De este modo se encontró algunas bases empíricas preliminares para hablar de los siguientes tipos de compromiso:

- a) ***Compromiso con la Tarea***, concepto equivalente al de Implicación con el Trabajo. Evaluado a través de las variables Motivo de Logro, Motivo de Autorrealización, Dedicación a la Tarea y Contenido del trabajo.
- b) ***Compromiso con el Grupo de Trabajo***, Es relativo a la disposición a trabajar en equipo, al cumplimiento y adhesión a las normas y patrones colectivos de actuación en la empresa y en el trabajo. Que se evalúan mediante las variables motivacionales Afiliación, Aceptación de Normas y Valores e Interés por el grupo de trabajo,
- c) ***Compromiso con la Autoridad Organizacional***. Se refiere a la disposición a respetar la autoridad y condescender con las decisiones de las personas investidas de autoridad en la organización. Es también la disposición a acoger y asimilar las normas y principios de actuación emanados de las personas con autoridad. Que se evalúan mediante las variables motivacionales Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores e Interés por la Supervisión.

- d) ***Compromiso con los Objetivos y Metas institucionales.*** Se refiere a la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.

- e) ***Compromiso con la Organización.*** Este es un concepto equivalente al de Compromiso Afectivo de Allen y Meyer. Ha sido definido como una disposición favorable a experimentar interés hacia el trabajo y hacia la empresa, que mueve a la persona a dar apoyo, a realizar esfuerzo adicional, a dar cumplimiento cabal a sus responsabilidades.

PARTE II ESTUDIO EMPIRICO

CAPITULO IV

Con la información recopilada anteriormente es posible realizar un análisis de la realidad laboral y organizacional de los funcionarios administrativos de la Municipalidad de Río Negro y de los funcionarios de salud que trabajan en la posta rural móvil.

1. OBJETIVOS

En esta investigación se han determinado los siguientes objetivos como base de trabajo:

1.1 OBJETIVOS GENERALES

Conocer la relación entre Clima Organizacional, Liderazgo y Compromiso hacia la organización, de los funcionarios administrativos de la Municipalidad de Río Negro y de los funcionarios de salud que trabajan en la posta rural móvil.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.2.1 Aplicar un instrumento de medición del Clima Organizacional, Liderazgo y Compromiso hacia la Organización.

1.2.2 Describir el Clima Organizacional, estilo de Liderazgo predominante en la institución y el Compromiso hacia la Organización, según la evidencia recogida.

1.2.3 Relacionar la percepción de Clima Organizacional con respecto al Compromiso hacia la Organización, Liderazgo y las variables Bio-socio-laborales.

1.2.4 Proponer sugerencias en base a los resultados obtenidos.

2 METODOLOGÍA

2.1 INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Para este estudio se aplicará un cuestionario de 97 preguntas a los funcionarios (anexo 4), abarcando los cuatro ítems que se desea conocer con la aplicación del instrumento.

2.1.1 Información General

Para obtener antecedentes del funcionario, se utilizará un formulario de 11 preguntas. Para la clasificación de variables y posterior análisis de los resultados, se considerarán estos antecedentes como variables independientes.

2.1.2 Clima Organizacional

En este estudio se utilizará, para medir la variable Clima Organizacional, la adaptación del cuestionario de los Autores Daniel Koys y Thomas DeCottis (1991). Estos autores generaron y validaron 40 preguntas que a su parecer comprenden, de forma precisa y resumida, 8 dimensiones que abarcan en un contexto preciso las percepciones que poseen los encuestados al referirse a temas específicos (anexo1).

La encuesta está diseñada con una escala Likert, con posibilidades de respuesta en una escala del 1 al 5 que mide el grado cualitativo del Clima Organizacional, siendo la respuesta 1 “Totalmente en desacuerdo” y el valor 5 “Totalmente de acuerdo”. El Clima Organizacional será la llamada variable dependiente del estudio.

2.1.3 Estilo de Liderazgo

El cuestionario a aplicar se desarrollará en base a los distintos tipos de liderazgo propuestos en la Teoría Trayectoria-Meta creados por Robert House (1971), más los distintos tipos de

liderazgo usados por las organizaciones modernas, según Stephen P. Robbins en su libro "Comportamiento Organizacional" (2004) en base a todos los modelos anteriormente estudiados. La encuesta fue adecuada para la ocasión con la ayuda de la Dra. Margarita Chiang V. (2007).

El objetivo es identificar cuál o cuáles son los estilos predominantes de liderazgo, según la visión de los funcionarios (anexo 2).

La encuesta está diseñada con una escala Likert, con posibilidades de respuesta en una escala del 1 al 5 que mide el grado cualitativo del Liderazgo, siendo la respuesta 1 "Totalmente en desacuerdo" y el valor 5 "Totalmente de acuerdo". El Liderazgo será una de las variables independientes del estudio.

2.1.4 Compromiso del Funcionario

Esta variable será medida con 21 preguntas del cuestionario creado por Meyer y Allen (1991) adaptadas a la realidad de los funcionarios. Dicho cuestionario fue construido con el propósito específico de medir los tres componentes de su teoría: Afectivo, Normativo y Continuación (Costo/Alternativa).

La encuesta está diseñada con una escala Likert, con posibilidades de respuesta en una escala del 1 al 5 que mide el grado cualitativo del Compromiso hacia la organización, siendo la respuesta 1 "Totalmente en Desacuerdo" y el valor 5 "Totalmente en acuerdo". El Compromiso será una de las variables independientes del estudio. (Anexo 3).

2.2 VARIABLES EN EL ESTUDIO Y SU FORMA DE MEDICIÓN

En esta investigación se han determinado 4 variables, a saber:

2.2.1 VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Se habla de clima organizacional cuando se hace referencia a las cualidades y propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Se establece así que el concepto de clima organizacional es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales. El concepto de clima, es una propiedad de la persona y una variable del sistema que permite integrar al sujeto, el grupo, y la organización. El significado que otorga el individuo a la situación estará condicionado por nivel de interacciones que conllevarán a la comparación social y posterior consenso (Chiang 2006).

- 1 **Autonomía:** Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
- 2 **Cohesión:** Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza.
- 3 **Confianza:** La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

- 4 **Presión:** La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
- 5 **Apoyo:** La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.
- 6 **Reconocimiento:** La percepción que tienen los miembros de la organización con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.
- 7 **Justicia/Imparcialidad/Equidad:** La percepción que los empleados tienen acerca de políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
- 8 **Innovación:** La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia.

2.2.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

1. VARIABLE LIDERAZGO.

"El liderazgo es cualquier intento por influir en el comportamiento de un individuo o un grupo", Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1972).

“Liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas” y esta fuente de influencia puede ser “formal” (teniendo un cargo administrativo) o “no formal” (como la influencia que se puede tener fuera de la estructura administrativa de la organización), Stephen P. Robbins (2005).

- 1 **Liderazgo de apoyo:** En este estilo, el líder se preocupa por el bienestar y las necesidades de los subordinados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales. Muestra también una gran consideración.
- 2 **Liderazgo directivo:** En este tipo de liderazgo, el líder orienta a los empleados sobre qué debe hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento; el líder transmite líneas de orientación específicas, insiste en el seguimiento de reglas y procedimientos.
- 3 **Liderazgo participativo:** Este estilo de liderazgo tiene en cuenta las sugerencias dadas por los subordinados y las considera siempre y cuando éstas sean posibles y prácticas.
- 4 **Liderazgo orientado al logro:** Este estilo busca realzar el alcance de los objetivos, definir objetivos de desempeño ambiciosos, sugerir formas de mejora en el desempeño y orientación de éste. Demuestra confianza en las capacidades de sus empleados con el fin de que logren la meta establecida.

- 5 **Liderazgo Autoritario:** El líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la autoridad se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.
- 6 **Liderazgo Liberal:** El líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "Aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien".
- 7 **Liderazgo Carismático:** En este estilo, los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo extraordinarias o heroicas cuando observan ciertos comportamientos.
- 8 **Liderazgo Transformacional:** Se trata de los líderes transformacionales. Estos líderes prestan atención a los intereses y las necesidades de desarrollo individual de los seguidores; modifican la conciencia que tienen de los temas, pues los ayudan a ver los viejos problemas de maneras nuevas, y son capaces de excitarlos, estimularlos e inspirarlos para que hagan un esfuerzo adicional por alcanzar las metas del grupo.
- 9 **Liderazgo visionario:** Es la capacidad de articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional que crece y mejora a partir del presente.

2. VARIABLE COMPROMISO.

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

1 El Componente Afectivo (Deseo):

Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

2 El Compromiso Normativo (Deber):

Aquí se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960).

3 El Compromiso de Continuación o Costo/Alternativa (Necesidad):

Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencias a la organización y que dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “compromiso por omisión” (Becker, 1960). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso de continuación (Vandenberghe, 1996).

3. VARIABLE INFORMACIÓN DESCRIPTIVA DEL FUNCIONARIO.

Para este estudio se recolectará cierta información personal de los funcionarios, que servirá para el posterior análisis; dichas variables son:

1. **Género:** Manifestación genética que manifiesta al hombre y la mujer.
2. **Edad:** Medido en años cumplidos a la fecha de la interrogación.
3. **Unidad de Trabajo:** Se considerará cualquiera de las 12 unidades o departamentos.
4. **Antigüedad Laboral:** Medida en años.
5. **Estado Civil:** Se considerarán las siguientes posibilidades: casado, soltero y otro (separado, viudo, etc.)
6. **Estamento:** Se considerará a los siguientes: directivo administrativo, profesional, técnico y auxiliar.
7. **Único proveedor de la familia:** Se responderá con un sí o no.
8. **Cursos de Capacitación realizados en el 2006:** Medido en números enteros, desde 0 a más de 10.
9. **Grado de Conocimiento de los objetivos de organizacionales:** Medido en números enteros, del 1 al 10.
10. **Grado de Participación para el logro de los objetivos organizacionales:** Medido en números enteros, del 1 al 10.
11. **Grado de Compromiso con el logro de los objetivos organizacionales:** Medido en números enteros, del 1 al 10.

2.3 DESCRIPCION DE LA MUESTRA

2.3.1 LA MUNICIPALIDAD Y SU FINALIDAD

A la Municipalidad le corresponden las siguientes atribuciones o funciones, que pueden ser privativas o compartidas de acuerdo a lo dispuesto en la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.

a) FUNCIONES MUNICIPALES PRIVATIVAS:

- Elaborar, aprobar y modificar el plan de desarrollo comunal.
- La planificación y regulación comunal.
- La promoción y el desarrollo comunitario.
- Aplicar normas sobre tránsito y transporte.
- Aplicar disposiciones de construcción y urbanismo.
- El aseo y ornato de la comuna.

b) FUNCIONES MUNICIPALES COMPARTIDAS:

- La educación y la cultura.
- La salud.
- La asistencia social y jurídica.
- La capacitación y promoción del empleo.
- El fomento productivo.
- El turismo.
- El deporte y la recreación.
- La urbanización y la vialidad urbana y rural.
- Construcción de viviendas sociales e infraestructura sanitaria.
- El transporte y tránsito público.
- Apoyo y fomento en seguridad ciudadana.
- Promoción de igualdad entre hombres y mujeres.

2.3.1.1 EL ALCALDE:

El señor Arturo Andrade Cano, Alcalde de la comuna, es la máxima autoridad de la Municipalidad y en calidad de tal le corresponderá su dirección y administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento. En la condición antedicha, el alcalde deberá presentar, oportunamente y en forma fundada, a la aprobación del Concejo, el plan comunal de desarrollo, el presupuesto municipal, el plan regulador, las políticas de la unidad de servicios de salud y educación y las políticas y normas generales sobre licitaciones, adjudicaciones, concesiones y permisos.

El Alcalde es elegido por votación popular universal, en conformidad con lo establecido en esta ley. Su mandato dura cuatro años y podrá ser reelegido.

El cargo de Alcalde es incompatible con el ejercicio de cualquier otro empleo o función pública retribuido con fondos estatales, con excepción de los empleos o funciones docentes de educación básica, media o superior, hasta el límite de doce horas semanales.

2.3.1.2 EL CONCEJO:

En cada Municipalidad hay un concejo de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local y de ejercer las atribuciones que señala la ley. Los concejos están integrados por concejales elegidos por votación directa mediante un sistema de representación proporcional; en conformidad con la ley durarán cuatro años en sus cargos y podrán ser reelegidos.

Cada consejo está compuesto por:

- Seis concejales en las comunas o agrupaciones de comunas de hasta sesenta mil electores (correspondiendo a esta modalidad en el caso de la Municipalidad de Río Negro).

- Ocho concejales en las comunas o agrupaciones de comunas de más de sesenta mil y hasta ciento cincuenta mil electores.
- Diez concejales en las comunas o agrupaciones de comunas de más de ciento cincuenta mil electores.

2.3.1.3 EL CONSEJO ECONOMICO Y SOCIAL COMUNAL:

En cada Municipalidad existe un consejo económico y social comunal, compuesto por representantes de la comunidad local organizada. Es un órgano asesor de la Municipalidad, el cual tiene por objeto asegurar la participación de las organizaciones comunitarias de carácter territorial y funcional, y actividades relevantes en el progreso económico, social y cultural de la comuna.

2.3.1.4 DEL PERSONAL:

El Estatuto Administrativo de los funcionarios municipales regula la carrera funcionaria y considera especialmente el ingreso, los deberes y derechos, la responsabilidad administrativa y la cesación de funciones, en conformidad en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

Para los efectos anteriores, se entenderá que son funcionarios municipales el Alcalde, las personas que integren la planta de personal de las Municipalidades y los personales a contrata que se consideren en la dotación de las mismas, fijadas anualmente en el presupuesto municipal. El ingreso en calidad de titular se hará por concurso público y la selección de los postulantes se efectuará mediante procedimientos técnicos, imparciales e idóneos que aseguren una apreciación de aptitudes y méritos.

La carrera funcionaria se funda en el mérito, la antigüedad y la idoneidad de los funcionarios de planta para cuyo efecto existen procesos de calificación objetivos e imparciales.

Las promociones pueden efectuarse, según lo disponga el estatuto, mediante ascenso en el respectivo escalafón o, excepcionalmente, por concurso, aplicando en este último las reglas que en derecho legalmente corresponda.

El personal gozará de estabilidad en el empleo y sólo podrá cesar en él por renuncia voluntaria debidamente aceptada, por jubilación, o por otro causal legal basado en un desempeño deficiente, en el incumplimiento de sus obligaciones, en la pérdida de requisito para ejercer la función, en el término del periodo legal o en la supresión del empleo.

2.3.2 ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA I. MUNICIPALIDAD RIO NEGRO

LA ESTRUCTURA

Existe un Comité Técnico Administrativo integrado por los Jefes de Dirección y Departamentos, además de otros funcionarios que el Alcalde estime, y que tiene como función:

- Asesorar al Alcalde en materias relacionadas con las funciones y atribuciones de las Municipalidades, señala el párrafo 2° de la Ley N° 18.695, para lo cual deberá:
- Recomendar al Alcalde acciones de coordinación entre las distintas unidades existentes en la estructura municipal.
- Proporcionar la información que corresponda y que sea de interés de todas las unidades municipales.
- Sugerir al Alcalde medidas preventivas y correctivas atinentes a materias específicas del municipio.

Para dar cumplimiento a lo señalado precedentemente, el comité técnico administrativo deberá sesionar a lo menos una vez al mes.

Las recomendaciones y sugerencias aceptadas por el Alcalde, deberán quedar debidamente registradas con el fin de controlar su posterior cumplimiento.

La estructura de la Municipalidad de Río Negro, está compuesta por las siguientes unidades que dependen directamente del Alcalde:

- Administrador Municipal.
- Secretaría Municipal
- Control.
- Desarrollo Comunitario.
- Social.
- Salud.
- Educación.
- Desarrollo Territorial.
- Administración y Finanzas.
- Tránsito y Transporte Público.
- Integra además la estructura municipal, el Juzgado de Policía Local, cuya organización y atribuciones se regulan principalmente por la Ley N° 15.231.

LAS UNIDADES MUNICIPALES:

a) DE LA ALCALDIA:

El Alcalde es la máxima autoridad de la Municipalidad y en tal calidad le corresponde su dirección, administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento.

b) DEL JUZGADO DE POLICIA LOCAL:

El Juzgado de Policía Local, es la unidad municipal encargada de administrar justicia en la comuna, en materias que sean de su competencia y de acuerdo a los procedimientos legales existentes.

Estará a cargo, un Juez de Policía Local nombrado conforme al procedimiento y requisitos establecidos en la Ley, el cual es independiente de toda autoridad municipal en el desempeño de sus funciones.

c) DEL ADMINISTRADOR MUNICIPAL:

El administrador Municipal depende directamente del Alcalde.

d) DE LA SECRETARIA MUNICIPAL:

La Secretaría Municipal, está a cargo de un Secretario Municipal, del cual también depende la Oficina de Partes, Archivos y Reclamos, el Auxiliar de Servicios Menores y el Mayordomo.

e) DE LA DIRECCION DE CONTROL

Está a cargo de un Director, cuya función es apoyar la gestión del Municipio y procurar la máxima eficacia administrativa interna de la Municipalidad en el marco de las normas vigentes.

f) DEL DEPARTAMENTO SOCIAL:

El departamento Social, está a cargo de un Director y cuenta con las siguientes secciones: Secretaría, Asistencial, Laboral, Estratificación Social, Promoción Social.

g) DE LA DIRECCION DE DESARROLLO COMUNITARIO:

La Dirección de Desarrollo Comunitario, está bajo la responsabilidad de un Director y para el cumplimiento de sus funciones, tiene las secciones de Secretaría, Organizaciones Comunitarias, Fomento Productivo, Cultura y Turismo, Comunicaciones y Relaciones Públicas, Deportes y Recreación.

h) DEL DEPARTAMENTO DE SALUD:

Está a cargo de un Director y cuenta con siguientes secciones: Administración y Finanzas, Equipo de Salud, Secretaría.

i) DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE EDUCACION MUNICIPAL:

El departamento Administrativo de Educación Municipal, está a cargo de un Director y cuenta con las secciones de: Secretaría, Unidad Técnica, Pedagógica, Extraescolar, Contabilidad y Finanzas, Unidades Educativas.

j) DE LA DIRECCION DE DESARROLLO TERRITORIAL:

Está a cargo de un Director y se estructura en las siguientes secciones: Secretaría, Sección Obras Municipales, Sección Planificación Comunal, Movilización, Sección Aseo y Ornato, Sección Equipo de Terreno.

k) DE LA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS:

Para dar cumplimiento de las funciones, esta unidad está a cargo de un Director y tiene las secciones de: Personal, Adquisiciones e Inventarios, Tesorería Municipal, Contabilidad y Presupuesto, Informática, Rentas y Patentes, Inspección.

l) DEL DEPARTAMENTO DE TRANSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO:

Esta Unidad está a cargo de un Director de Tránsito y Transporte Público.

2.3.2.1 RESEÑA HISTORICA Y OTROS DATOS

La comuna de Río Negro se ubica a 38 Kms. de la ciudad de Osorno, limitando al Norte con las comunas de Osorno y San Juan de La Costa, al Sur con la comuna de Purránque, al Este con la comuna de Puerto Octay y al Oeste con el Océano Pacífico. Se accede a ella a través de la ruta 5 o Carretera Panamericana, desde donde nace una ruta transversal de 6 Kms. de longitud que conecta con la ciudad de Río Negro. Río Negro en el siglo pasado era un extenso fundo, situado entre las localidades de Chahuilco y Purránque, (Villa Lo Burgos).

En 1984, don José Miguel de Alderete adquirió el fundo Río Negro de 188 Hás. Otro gran propietario de esta zona fue don José Ambrosio O' Higgins quien poseía terrenos al Este del río Forrahue, Fundo Chifín. A estas grandes extensiones de tierra los aborígenes le llamaban Curileufu, de curi: negro y leufu: río, Río Negro, debido a las aguas turbias del río del mismo nombre.

En 1903 se crea la comuna, siendo su primer Alcalde Pedro González, constituyéndose en cabecera de comuna en reemplazo de Riachuelo; ese mismo año se establece el Registro Civil de Identificación.

Dentro de sus principales atractivos, destacan la playa Huellelhue, lugar donde se puede practicar pesca deportiva, el Balneario La Toma, el Museo Alberto Navia Bravo, además de diversas actividades como los tradicionales rodeos y la Fiesta de la Candelaria.

RELIEVE: El relieve es accidentado, desde la línea férrea al poniente, no así en el lado opuesto en que hay grandes superficies planas, utilizadas para la actividad agrícola y ganadera. Sus principales vías están pavimentadas, Ruta 5 y camino Río Negro - Riachuelo.

HIDROGRAFIA: Las fuentes hidrográficas son poco acentuadas y consisten en ríos de bajo caudal, siendo los principales los ríos Negro, Huellelhue, Forrahue y Llay-Llay.

CARACTERISTICAS GEOLOGICAS Y CLIMA: Los tipos de suelo predominantes son trumaos de lomaje y el clima es de cálido lluvioso, con influencia mediterránea, con temperaturas medias 11,4° y precipitaciones anuales del orden de los 1.354 mm.

POBLACION: De acuerdo a la última información correspondiente al Censo de Población del año 2002, la población de la comuna es de 14.732 personas (6.583 en la zona urbana y 8.149 en las zonas rurales), con una distribución total de 7.528 hombres y 7.204 mujeres.

Curiosamente, el censo de 1992 indica que la comuna tenía una población de 16.052 personas y en el censo de 1982, su población era de 18.893 (según el INE).

ALFABETIZACION

DIVISION POLITICO ADMINISTRATIVA, AREA URBANA-RURAL Y GRUPOS DE EDAD	POBLACION DE 10 AÑOS O MAS			CONDICION DE ALFABETISMO		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Alfabetos		
				Ambos sexos	Hombres	Mujeres
Comuna de Río Negro						
Urbana y Rural	12.371	6.305	6.066	11.340	5.852	5.488

(Tabla proporcionada por el INE de acuerdo al último censo, 2002)

ACTIVIDADES ECONOMICAS: Predominan las actividades agrícolas, ganaderas y silvo-agropecuarias, careciendo de industrias que absorban la mano de obra disponible. La comuna tiene una población económicamente activa 5.167 personas, de las cuales, a la fecha, 691 se encuentran cesantes, según registros de la Municipalidad, llegando al preocupante porcentaje de 13,37% muy por encima de los indicadores provinciales, regionales y nacionales.

SERVICIOS EXISTENTES: La comuna cuenta con los siguientes servicios.

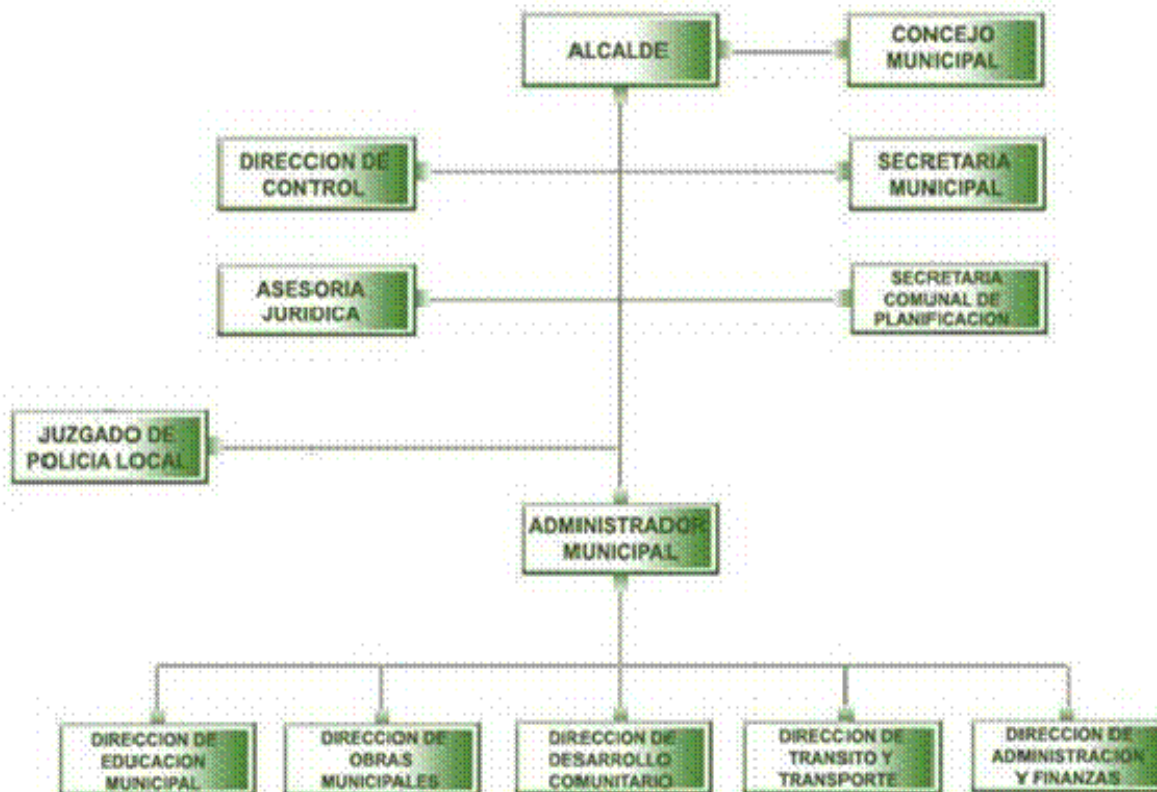
- Vías expeditas de acceso a la comuna a través de la Ruta 5, con peajes y sin peajes.
- Vías interiores en excelente estado de conservación, en toda época del año.
- Sucursal Banco Estado de Chile.
- Dos estaciones de servicios.
- Capacidad de Electricidad disponible
- Dos Cuerpos de Bomberos (Río Negro y Riachuelo)
- Dos Estaciones de Radio en F.M.
- Servicio de Telecomunicaciones-Telefonía alámbrica, celular e Internet.
- Servio de Correos.
- Servicios de Fax.
- Notaría y Conservador de Bienes Raíces.
- Tres Cyber-café.
- Hospital tipo 4.
- 3 Postas y 10 estaciones médico rural.
- 30 Escuelas Básicas Municipales.
- 1 Liceo Técnico y Científico Humanista Municipal.
- 4 Escuelas Básicas y 1 Liceo Particular (Liceo Agrícola).
- Juzgado de Policía Local.
- Juzgado de Letras.
- Comisaría de Carabineros.
- Centro de Detención Preventiva.
- Cantón de Reclutamiento.
- Inspección del Trabajo.
- Transporte de pasajeros Inter-comunal e Interprovincial.

2.3.2.2 IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION

<u>Nombre de la institución:</u>	I. Municipalidad de Río Negro
<u>Año de inicio de funciones:</u>	1903
<u>Ley que la rige:</u>	N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades
<u>Dirección:</u>	Vicuña Mackenna N° 277, RÍO NEGRO, X región de los Lagos
<u>Rut:</u>	69.210.300-9

2.3.2.3 ORGANIGRAMA SUPERIOR

El siguiente cuadro muestra el Organigrama Superior por departamento



2.3.2.4 DOTACION DE FUNCIONARIOS

Actualmente la I. Municipalidad de Río Negro cuenta con un total de 82 funcionarios entre directivos, profesionales, administrativos, técnicos y auxiliares, cada uno de ellos con diferentes grados en la estratificación fiscal.

TABLA N° 1: TOTAL DE FUNCIONARIOS MUNICIPALES DE RÍO NEGRO

Departamento	N° de funcionarios
Alcaldía	1
Juzgado de Policía local	3
Departamento de Operaciones	18
Secretaría Municipal	4
SECPLAC	3
Departamento Social	10
Departamento de Tránsito	1
Dirección de Desarrollo Comunitario	4
Departamento de Salud	6
DAEM	4
Dirección de Desarrollo Territorial	2
Depto. Adm. y Finanzas	7
Posta Médico Rural	19
Total	82

2.4 PROCEDIMIENTO PARA TOMA DE DATOS

2.4.1 UNIDAD DE ESTUDIO.

Para el estudio se recurrió a los funcionarios de la I. Municipalidad de Río Negro, pertenecientes a los distintos estamentos Administrativo, Técnico, Auxiliar y Profesionales, de ambos sexos y relacionados a la totalidad de las unidades de trabajo de la institución, entendiéndose como tal a los siguientes: Administrador Municipal, Secretaría Municipal, Control, Desarrollo Comunitario, Social, Salud, Educación (estos últimos se consideran como servicios traspasados), Desarrollo Territorial, Administración y Finanzas, Tránsito y Transporte Público; integra además la estructura municipal el Juzgado de Policía Local, cuya Organización y atribuciones se regulan principalmente por la Ley N° 15.231.

2.4.2 UNIVERSO Y TÉCNICA DE MUESTREO

El total de funcionarios que ejercen en los distintos departamentos municipales asciende a 82 personas (*dato entregado por el director del Departamento de Administración y Finanzas don Marco Bahamonde, a marzo del 2007*). Sin embargo, el universo para esta investigación es un total de 62 funcionarios: 47 funcionarios que trabajan en las oficinas de la municipalidad realizando labores administrativas (desde ahora Grupo 1), más los 15 funcionarios de salud que se presentan diariamente en la municipalidad, pero que trabajan en las distintas postas y estaciones médico rurales de la comuna (desde ahora Grupo 2).

TABLA N° 2: DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONARIOS DE LA I. MUNICIPALIDAD DE RÍO NEGRO QUE PARTICIPARON EN EL ESTUDIO (GRUPO 1).

TIPO DE FUNCIONARIO	Total de participantes	%
Directivo	5	10,64
Jefatura	1	2,13
Profesional	9	19,15
Técnico	13	27,66
Administrativo	15	31,91
Auxiliar	4	8,51
Total	47	100,00

TABLA N° 3: DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONARIOS DE LA POSTA MEDICO RURAL QUE PARTICIPARON EN EL ESTUDIO (GRUPO 2).

TIPO DE FUNCIONARIO	Total	%
Directivo	0	0,00
Jefatura	0	0,00
Profesional	8	53,33
Técnico	4	26,67
Administrativo	0	0,00
Auxiliar	3	20,00
Total	15	100,00

En el grupo 1, se puede apreciar que en su mayoría, los funcionarios son Administrativos (31,9 %), y en el grupo 2, la mayoría son Profesionales (53,33%).

En ambos grupos la estratificación que menos predomina es la de auxiliar con 8,1 % en el grupo 1 y 20 % en el grupo 2.

Se observa además que en el grupo 2 solo hay profesionales, técnicos y auxiliares, a diferencia del grupo 1 en el cual existen funcionarios de todas las estratificaciones.

Por ser una municipalidad pequeña, algunos departamentos están bajo la supervisión de otros, llegando a ser estos sub-departamentos, y como consecuencia, algunos cargos se repiten.

TABLA Nº 4: RESUMEN DEL UNIVERSO OBJETO DE ESTUDIO.

Universo	62 funcionarios
Departamentos	12 departamentos más la Posta Medico Rural Móvil.
Clasificación de funcionarios	Estos se clasifican en 6 estamentos, que representan los distintos grados según la estratificación fiscal, a saber: <ul style="list-style-type: none"> • Planta Directivo • Jefatura • Profesionales • Planta Técnica • Planta Administrativos. • Auxiliares

2.4.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.

Todos los funcionarios de la municipalidad que trabajan en los edificios de este, en las áreas administrativas, fueron entrevistados como parte de la investigación, como así también los funcionarios de salud que se presentan diariamente en la municipalidad, pero que trabajan en las distintas postas y estaciones médico rurales de la comuna.

El tipo de estudio está concebido de tal forma que todos los individuos tengan la misma posibilidad de responder fehacientemente la encuesta de 97 preguntas, y poder hacerlo en el espacio geográfico que labora.

Será razón de exclusión de la investigación aquella unidad de estudio que no haya proporcionado todos los antecedentes que la encuesta requiere, los funcionarios que trabajan fuera de las oficinas municipales y aquellos funcionarios de salud que trabajan permanentemente en las postas rurales y no se presentan a diario en la municipalidad.

La recolección de datos se desarrolló entre el 16 y el 20 de mayo del 2007.

3 RESULTADOS

3.1 RESUMEN

Tabla N° 5: NUMERO DE PERSONAS QUE EFECTIVAMENTE CONTESTO LA ENCUESTA.

DEPARTAMENTO/Unidad de Trabajo	N° Total de Funcionarios participantes	N° Encuestas contestadas	%
Alcaldía	1	0	0,00
Juzgado de Policía local	2	1	50,00
Departamento de Operaciones	2	2	100,00
Secretaría Municipal	4	4	100,00
SECPLAC	6	5	83,33
Departamento Social	10	9	90,00
Departamento de Tránsito	1	1	100,00
Dirección de Desarrollo Comunitario	4	3	75,00
Departamento de Salud	5	2	40,00
DAEM	4	3	75,00
Dirección de Desarrollo Territorial	2	2	100,00
Dirección de Administración y Finanzas	6	4	66,67
Posta Médico Rural	15	12	80,00
Total	62	48	77,42

La investigación se llevó a cabo con 62 funcionarios pertenecientes a los distintos departamentos de la Municipalidad de Río Negro, a los cuales se les pidió participar en el estudio. Por razones de negación o por no contestar la totalidad de las preguntas, 14 funcionarios fueron eliminados de la base de datos. El porcentaje de personas que efectivamente respondió la encuesta es de 77,42%, de ellos, 36 (75%) son funcionarios administrativos del grupo 1 y 12 personas (25 %) son del grupo 2.

También se puede inferir que el 80% de los funcionarios de la posta medico rural (grupo 2) efectivamente contestó la encuesta, mientras que en el grupo 1, un 76,60% de los funcionarios la respondió.

3.2 GRUPO 1

Resultados descriptivos de los funcionarios administrativos que trabajan en las oficinas de la I. Municipalidad de Río Negro, **GRUPO 1**.

Variables Descriptivas		%
Género	Masculino	55,6%
	Femenino	44,4%
Estado Civil	Casado	50%
	Soltero	41.7%
	Otro	8.3%
Estamento o estratificación	Directivo	11,1%
	Jefatura	0,0%
	Profesional	13,9%
	Técnico	27,8%
	Administrativo	41,7%
	Auxiliar	5,6%
Único proveedor familiar	Sí	52.8%

Variables Descriptivas		Promedios
Edad	Años	41
Antigüedad en la Institución	Años	12.76
Capacitaciones 2006	En números	1.1

De los 36 funcionarios del **Grupo 1**, el 44.4% pertenece al sexo femenino y un 55.6% al sexo masculino.

La edad promedio de los funcionarios del grupo 1, incluidos en el estudio, es de 41 años. Un 52.4% de las personas se encuentran entre los 30 y los 49 años de edad y le sigue el grupo de las personas que tienen 50 años y más con un 28.6%. Nadie superó los 58 años de edad.

El estado civil que más prevalece en el grupo 1 es el de casado con un 50 % (n=18) y le siguen los solteros con un 41.7% (n= 15); y existe un tercer grupo que obtuvo el menor porcentaje (8.3%) (n=3) que corresponde a los viudos y separados.

Se observa además que los funcionarios encuestados en su mayoría son de la estratificación Administrativos con el 41.7%, seguido por los Técnicos con 27.8% y los Profesionales con 13.9%, mientras que las estratificaciones Directivos y Auxiliares poseen un 11.1% y un 5.6% respectivamente.

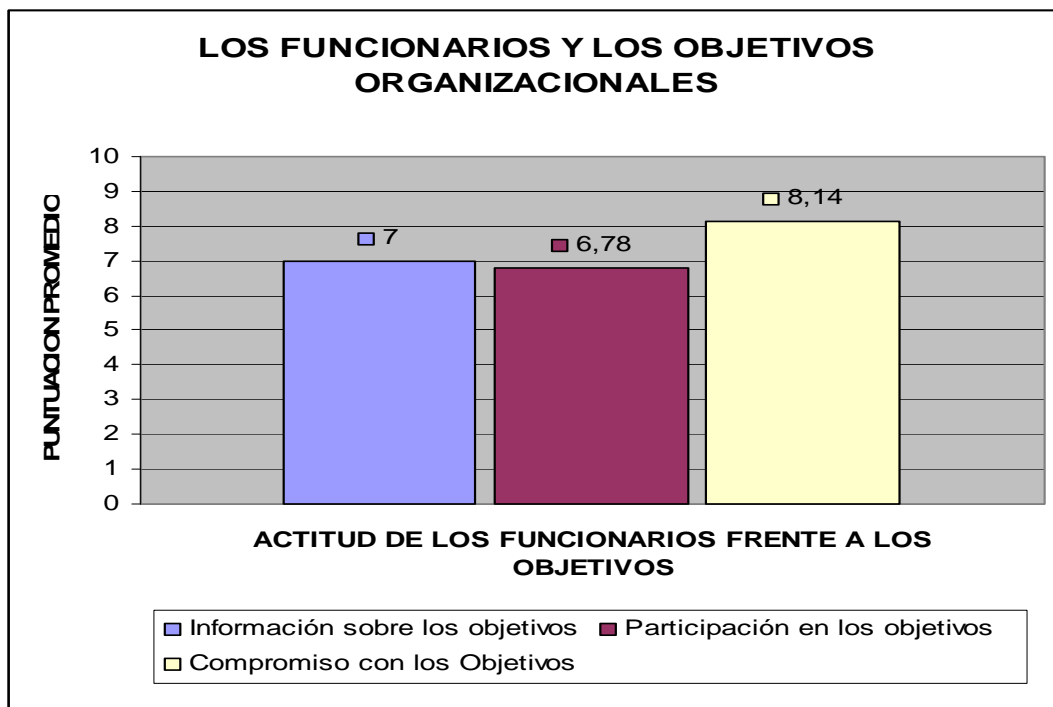
En promedio los funcionarios encuestados del grupo 1 tienen 12.76 años sirviendo en la Municipalidad de Río Negro.

El 52.8% de los funcionarios son los únicos proveedores de sus familias, en consecuencia obvia el 48.2% no lo son.

Se observa que un 42.9% (n=15) de los funcionarios Administrativos de la Municipalidad de Río Negro no realizaron algún curso de capacitación durante el año 2006. No obstante, un 52.4% (n= 18) de los trabajadores finalizaron al menos un curso de capacitación dictado por la Institución, u otro organización. Sólo dos personas, representando un 2.9% del grupo 1 realizaron entre 5 y 6 cursos.

GRAFICO 1

Conocimiento, participación y compromiso de los funcionarios del **Grupo 1** hacia los objetivos de la organización.

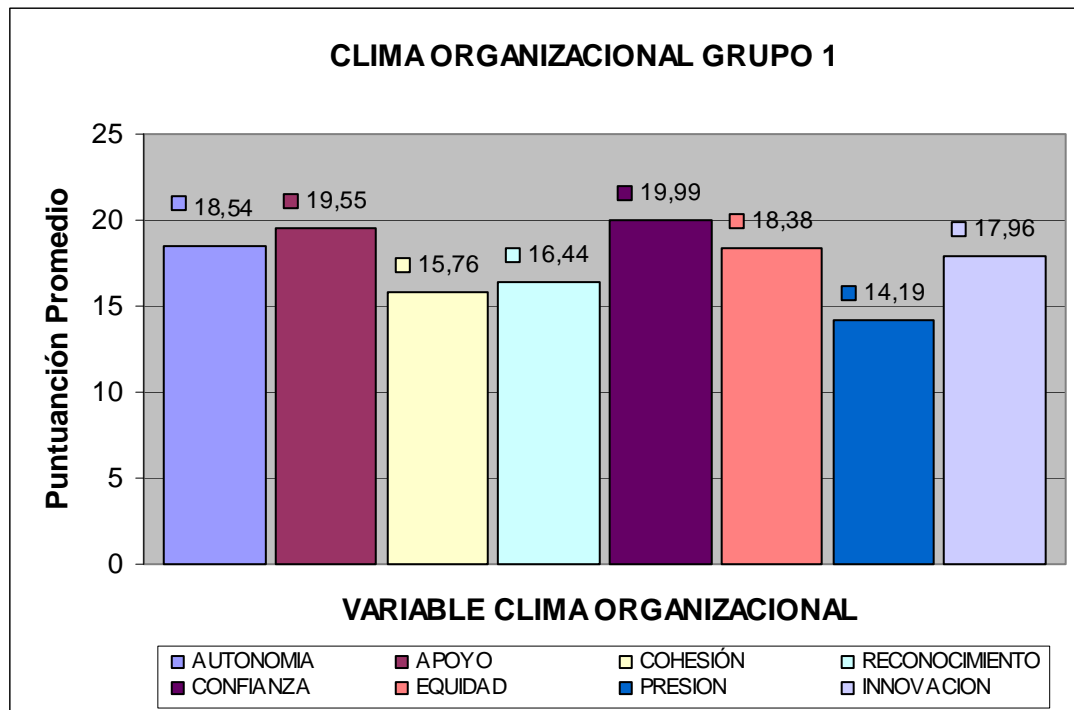


El gráfico nos indica que la puntuación promedio (en una escala del 0 al 10) es de 6.7 puntos en el factor Participación en el logro de los Objetivos, 8.14 puntos en Compromiso con el logro de los Objetivos y 7 puntos en Conocimiento de los Objetivos.

De este análisis se infiere que en su mayoría las personas poseen un compromiso con el logro de los objetivos organizacionales, aunque el conocimiento de los funcionarios respecto los objetivos organizacionales es notoriamente más bajo.

GRAFICO 2

Clima Organizacional de los funcionarios del **Grupo 1** de la Municipalidad de Río Negro.

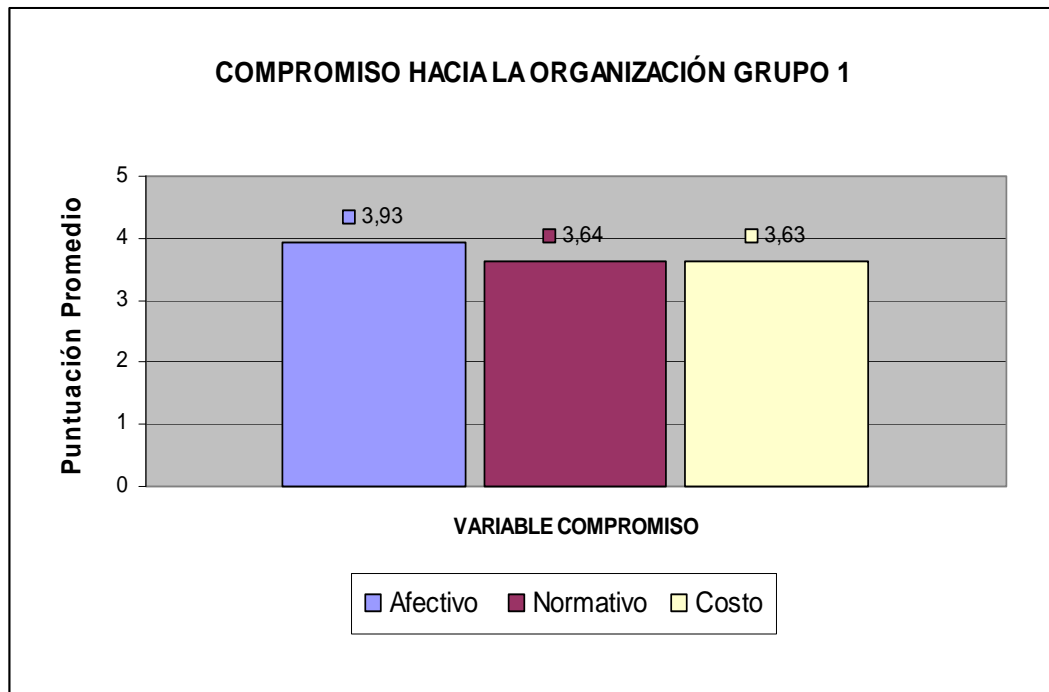


En una escala del 1 al 25, las puntuaciones promedio fluctúan entre 19.99 y 14.19 puntos correspondientes a los factores “Confianza” y “Presión” respectivamente.

La puntuación promedio de los demás factores es: 15.76 puntos para “Cohesión”, 16.44 para “Reconocimiento”, 17.96 para “Innovación”, 18.38 para “Equidad”, 18.54 para “Autonomía” y 19.55 para “Apoyo”.

GRAFICO 3

Compromiso hacia la Organización de los funcionarios del **Grupo 1** de la Municipalidad de Río Negro.

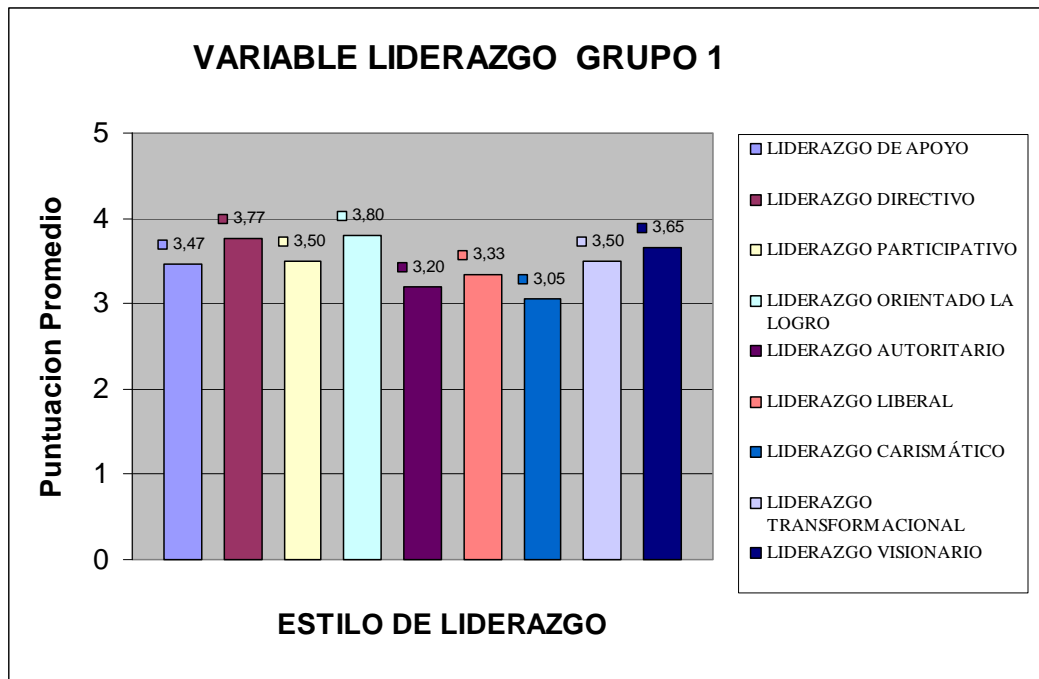


El Compromiso fue medido en una escala de 1 a 5, donde el factor “Compromiso Afectivo” (3.93) obtuvo el mayor puntaje promedio, seguido por que la dimensión “Compromiso Normativo” (3.6) y, finalmente, por el factor “Costo/Alternativa” (3.63) con la menor puntuación.

Según el gráfico, podemos apreciar que en el grupo 1, la dimensión de compromiso que obtuvo una puntuación mayor es el “Compromiso Afectivo”; esto podría deberse a que el factor de Clima Organizacional predominante entre los funcionarios del grupo 1 es el de “Confianza”, de acuerdo al gráfico 2.

GRAFICO 4

Estilo de liderazgo para los funcionarios del **Grupo 1**.



El factor de liderazgo predominante entre los funcionarios del grupo 1 es el “Liderazgo orientado al logro” con un promedio ponderado de 3.8 puntos, en segundo lugar queda el “Liderazgo Directivo” con 3.77 puntos promedio ponderados, en una escala del 1 al 5.

Las dos dimensiones de liderazgo con menor puntuación para el grupo 1, son el “Liderazgo Carismático” y el “Liderazgo Autoritario” con promedios ponderados de 3.05 y 3.20 puntos respectivamente

3.3 GRUPO 2

Resultados descriptivos de los funcionarios de la Posta Médico Rural Móvil, **GRUPO 2**.

Variables Descriptivas		%
Género	Masculino	25
	Femenino	75
Estado Civil	Casado	16,7
	Soltero	58,3
	Otro	25,0
Estamento o estratificación	Directivo	
	Jefatura	
	Profesional	58.3
	Técnico	25.0
	Administrativo	
	Auxiliar	16.7
Único proveedor familiar	Si	41.7

Variables Descriptivas		Promedios
Edad	Años	36
Antigüedad en la Institución	Años	7.08
Capacitaciones 2006	En números	1.75

De los 12 funcionarios encuestados del **Grupo 2**, el 75% pertenece al sexo femenino y un 25% al sexo masculino.

La edad promedio de los individuos incluidos en el estudio es de 36 años, nadie tiene menos de 25 años, ni más de 55 años.

El estado civil que más prevalece en este grupo de estudio es el de soltero con un 58.3 % (n= 7), mientras que la opción de casado solamente alcanzó un 16.7%, porcentaje inferior incluso al de los funcionarios viudos, separados u otro que alcanzaron un 25 %.

Se observa además que los funcionarios encuestados en su mayoría son de la estratificación Profesional que agrupa al 58.3%, del total de los funcionarios del **Grupo 2**, seguida por los Técnicos que son el 25.0% de la dotación y los Auxiliares con un 16.7%.

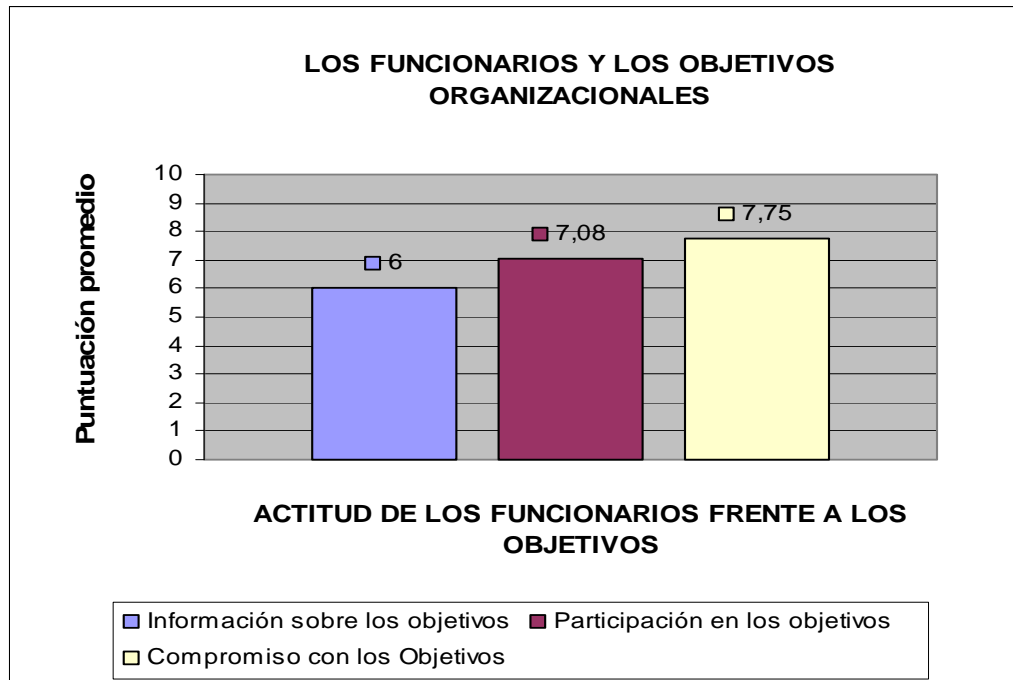
En promedio los funcionarios encuestados del grupo 2 tienen 7.08 años de antigüedad en la institución. El 75% de los funcionarios de este grupo no supera los 10 años de servicio en la Municipalidad.

El 41.7 % de los funcionarios son los únicos proveedores de sus familias, en consecuencia obvia el 58.3% no lo son.

En promedio los funcionarios realizaron 1.75 actividades de capacitación el año 2006. Sin embargo, el estudio mostró que un 42 % de grupo 2 no realizó ninguna capacitación durante el año 2006 y que un 16% de los funcionarios realizaron la mitad de las capacitaciones del total del grupo.

GRAFICO 1

Conocimiento, participación y compromiso de los funcionarios del **Grupo 2** hacia los objetivos de la organización.



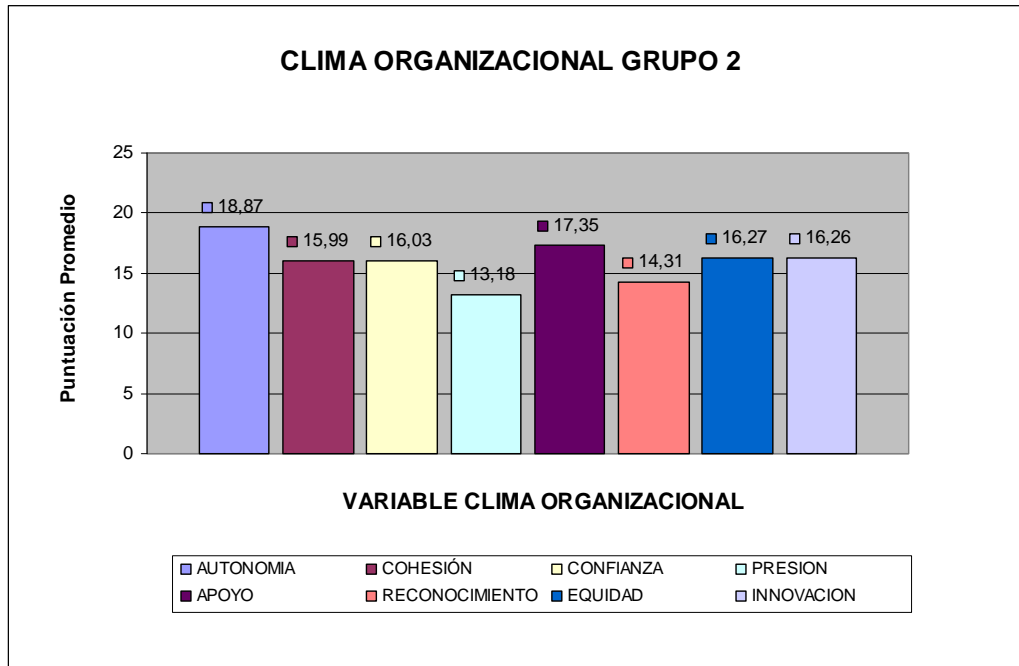
El gráfico nos indica que la puntuación promedio (en una escala del 0 al 10) es de 7.75 puntos para el factor “Compromiso con el logro de los Objetivos”, 7.08 en “Participación en el logro de los Objetivos” y 6 puntos en “Conocimiento de los Objetivos”.

Al igual que en el grupo 1, la dimensión, “Compromiso con el logro de los objetivos” obtuvo una mayor puntuación promedio, pero con una menor puntuación que el primer grupo.

Se observa que el factor “Conocimiento de los Objetivos organizacionales” obtiene el menor promedio, existe una mayor “Participación” y a su vez esta mayor participación podría motivar a un mayor “Compromiso” con el logro de los objetivos.

GRAFICO 2

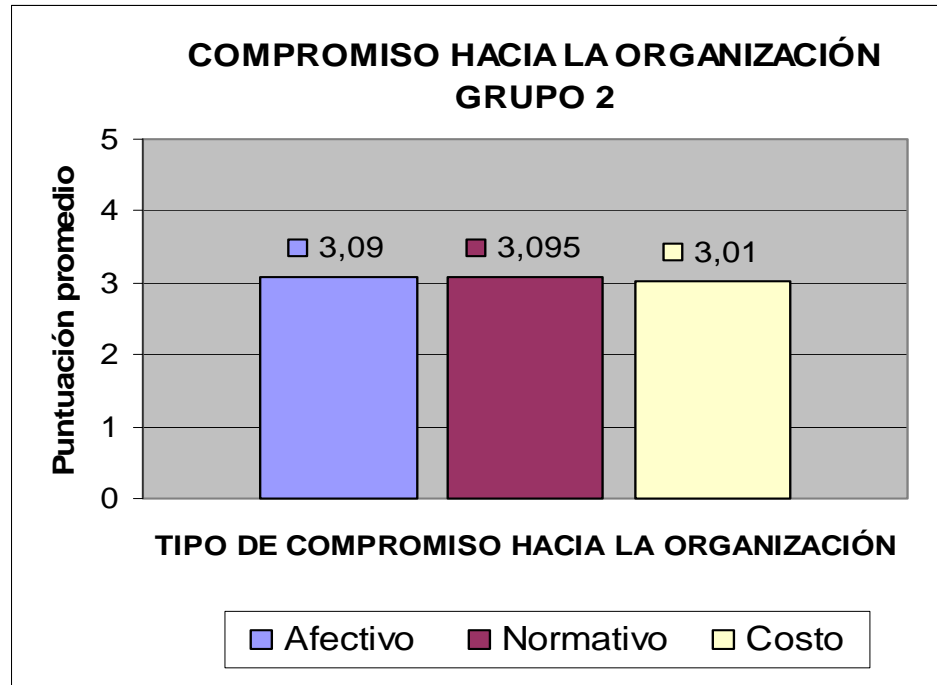
Clima Organizacional de los funcionarios de la Posta Rural Móvil de la Municipalidad de Río Negro (**Grupo 2**).



Las puntuaciones promedio extremas fluctúan entre 18.87 y 13.18 puntos correspondientes a los factores “Autonomía” y “Presión” respectivamente, en una escala del 1 al 25.

La puntuación promedio de las demás dimensiones es de: 14.31 para “Reconocimiento”, 15.99 para “Cohesión”, 16.03 para “Confianza”, 16.26 para “Innovación”, 16.27 para “Equidad” y 17.35 para “Apoyo”.

GRAFICO 3

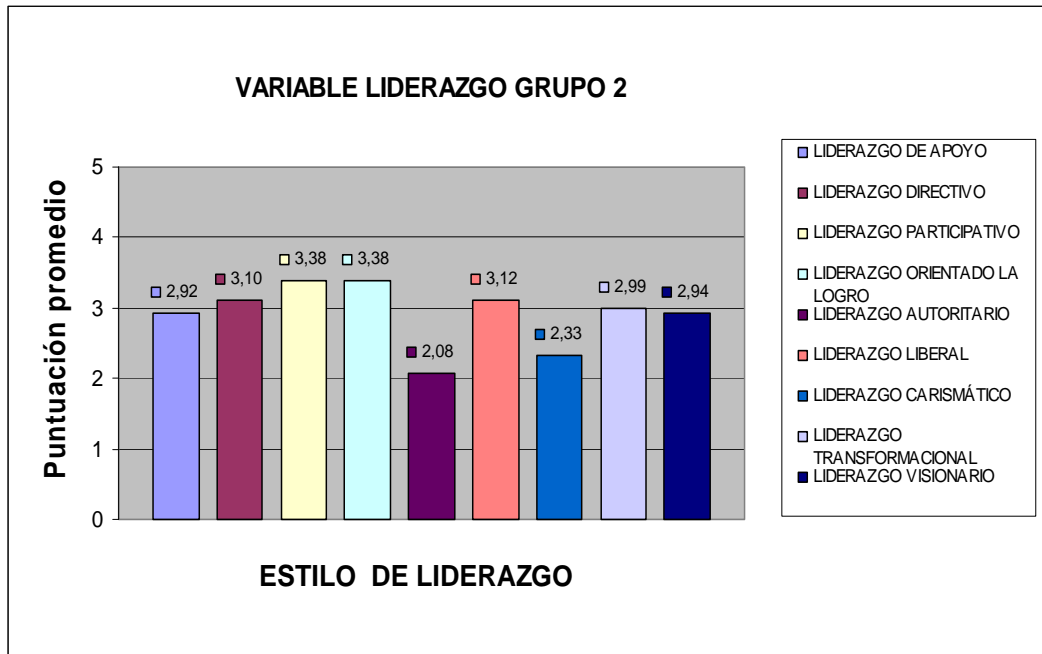


Los puntajes promedio nos indican que la dimensión del compromiso hacia la organización que lidera la puntuación es el “Compromiso Normativo” con 3.095, le sigue el “Compromiso Afectivo” con 3.09 puntos y, finalmente, el factor “Compromiso de Costo/Alternativa” con una puntuación de 3.01. Dichas puntuaciones corresponden a una escala del 1 al 5.

De la puntuación obtenida para las dimensiones del compromiso en el grupo 2, ninguna supera la puntuación más baja en el grupo 1 para esta variable. Lo cual significa que existe un mayor grado de compromiso en todas las dimensiones en el grupo 1 con respecto al grupo 2.

GRAFICO 4

Estilo de liderazgo para los funcionarios del **Grupo 2**.



Las dimensiones de liderazgo predominantes en el grupo 2 son el “Orientado al logro” y el “Participativo” que comparten un promedio de 3.38 puntos (en una escala del 1 al 5), le siguen los factores “Liberal” y “Directivo” que promediaron 3.12 y 3.10 puntos respectivamente. Los factores con menor puntuación promedio son liderazgo “Carismático” (2.33) y “Autoritario” (2.08).

En el grupo 2 predominan los estilos de liderazgo “Orientado al logro” y “Participativo” y por el contrario, el factor que menos predomina es el “Autoritario”

3.4 ANÁLISIS RELACIONAL

Con las dimensiones ya definidas de Clima Organizacional, se analizará como interactúan tales constructos en relación a las variables independientes definidas previamente. Se analizará mediante matrices de correlaciones, usando el coeficiente de pearson (r) que indica intensidad de la correlación. Lo que se pretende lograr es identificar correlaciones significativas de las distintas dimensiones contrastadas.

3.4.1 Correlación entre la variable Clima Organizacional y Variables Descriptivas.

Tabla N° 1: Variable Clima Organizacional y Variables Descriptivas					
	Edad de los funcionarios	Antigüedad en la Institución	Conocimiento de los Objetivos	Participación en el logro de Objetivos	Compromiso con los Objetivos
Autonomía	-,018	-,126	,148	,399(**)	,241
	,903	,394	,314	,005	,099
Cohesión	,039	,018	-,018	,301(*)	,215
	,794	,904	,903	,038	,142
Confianza	,262	-,010	-,355(*)	-,265	-,266
	,072	,947	,013	,069	,068
Presión	,249	,442(**)	-,008	-,219	-,233
	,088	,002	,958	,135	,111
Apoyo	,077	-,104	-,264	-,135	-,262
	,603	,483	,070	,360	,072
Reconocimiento	-,133	-,231	-,147	,043	,014
	,369	,114	,320	,774	,924
Equidad	,060	-,094	-,105	-,115	-,106
	,685	,526	,479	,435	,473
Innovación	,148	-,114	-,246	-,119	-,200
	,317	,441	,092	,419	,173

** La correlación es significativa al nivel 0.01.

* La correlación es significativa al nivel 0.05.

La tabla N° 1 muestra la correlación entre Clima Organizacional y las Variables Descriptivas de los funcionarios.

La dimensión de Clima Organizacional “Autonomía” y el factor “Participación en el Logro de Objetivos” presentan una correlación positiva, es decir, a medida que aumenta la participación en el logro de los objetivos por parte de los funcionarios, aumenta la autonomía en el clima organizacional.

La dimensión de Clima Organizacional “Cohesión” y el factor “Participación en el Logro de los Objetivos” se correlacionan, significativa y positivamente, es decir, en la medida que aumenta la participación en el logro de los objetivos, aumenta la cohesión en la organización.

Estadísticamente el factor “Confianza” se correlaciona significativamente, pero en forma negativa con la dimensión “Conocimiento de los objetivos”, es decir, en la medida que aumenta el conocimiento de los objetivos, disminuye el factor confianza.

Se observa una correlación, positiva y significativa entre la dimensión de Clima Organizacional “Presión” y el factor “Antigüedad en la institución”, esto indica que en la medida que los funcionarios tienen más años de antigüedad en la organización sienten una mayor presión al realizar su trabajo.

Las dimensiones del Clima Organizacional: “Apoyo”, “Reconocimiento”, “Equidad” e “Innovación” no presentan correlación significativa con ninguno de los factores descriptivos.

Los factores descriptivos “Edad de los funcionarios” y “Compromiso con los Objetivos Organizacionales”, no presentan correlación significativa con ninguna de las dimensiones de la variable Clima Organizacional.

3.4.2 Correlación entre las variables Clima Organizacional y la variable independiente Compromiso hacia la Organización.

Tabla N° 2: Variables Clima Organizacional y Compromiso hacia la Organización			
	Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso Costo/Alternativa
Autonomía	-,102	-,088	-,142
	,490	,554	,334
Cohesión	,175	,051	,029
	,234	,732	,846
Confianza	,443(**)	,367(*)	,321(*)
	,002	,010	,026
Presión	,061	,266	,254
	,683	,068	,082
Apoyo	,419(**)	,365(*)	,263
	,003	,011	,071
Reconocimiento	,269	,148	,130
	,065	,315	,377
Equidad	,222	,163	,158
	,129	,267	,284
Innovación	,343(*)	,317(*)	,223
	,017	,028	,127

** La correlación es significativa al nivel 0.01.

* La correlación es significativa al nivel 0.05.

El factor de Clima Organizacional “Confianza” se correlaciona positiva y significativamente con los tres factores de la variable Compromiso hacia la Organización, es decir, un aumento en el compromiso afectivo, normativo y de costo/alternativa provoca un aumento en el clima de confianza dentro de la organización.

La dimensión “Clima de Apoyo” se correlaciona positiva y significativamente con los factores “Compromiso Afectivo” y “Compromiso Normativo”, es decir, a medida que aumenta el compromiso afectivo y normativo hacia la organización, los funcionarios se sienten más apoyados.

La dimensión “Clima de Innovación” se correlaciona positiva y significativamente con los factores “Compromiso Afectivo” y “Compromiso Normativo”, es decir, a medida que aumenta el compromiso afectivo y normativo hacia la organización, los funcionarios se sienten más motivados a innovar en su trabajo.

Por otro lado, las dimensiones del Clima Organizacional: “Autonomía”, “Cohesión”, “Presión”, “Equidad” y “Reconocimiento” no se correlacionan significativamente con ninguno de los factores de la variable Compromiso hacia la Organización.

3.4.3 Correlación entre las variables Clima Organizacional y la variable independiente Liderazgo.

Tabla N° 3: Variables Clima Organizacional y Liderazgo									
	Liderazgo de Apoyo	Liderazgo Directivo	Liderazgo Participativo	Liderazgo orientado al Logro	Liderazgo Autoritario	Liderazgo Liberal	Liderazgo Carismático	Liderazgo transformacional	Liderazgo Visionario
Autonomía	,077	-,068	,336(*)	,040	-,114	,217	,205	-,003	,224
	,602	,646	,020	,789	,441	,138	,162	,985	,126
Cohesión	,239	-,079	,257	,286(*)	-,150	,079	,309(*)	,173	,228
	,101	,594	,078	,049	,310	,596	,032	,239	,118
Confianza	,702(**)	,691(**)	,565(**)	,595(**)	-,103	,428(**)	,160	,609(**)	,576(**)
	,000	,000	,000	,000	,485	,002	,276	,000	,000
Presión	-,083	,066	-,297(*)	-,136	,282	,039	-,021	-,071	,033
	,576	,657	,040	,358	,053	,794	,889	,633	,823
Apoyo	,813(**)	,677(**)	,679(**)	,763(**)	-,113	,529(**)	,296(*)	,671(**)	,591(**)
	,000	,000	,000	,000	,446	,000	,041	,000	,000
Reconocimiento	,658(**)	,454(**)	,591(**)	,549(**)	-,144	,364(*)	,338(*)	,497(**)	,598(**)
	,000	,001	,000	,000	,328	,011	,019	,000	,000
Equidad	,719(**)	,595(**)	,674(**)	,563(**)	-,103	,452(**)	,405(**)	,557(**)	,622(**)
	,000	,000	,000	,000	,487	,001	,004	,000	,000
Innovación	,771(**)	,600(**)	,710(**)	,820(**)	-,102	,511(**)	,397(**)	,682(**)	,634(**)
	,000	,000	,000	,000	,492	,000	,005	,000	,000

** La correlación es significativa al nivel 0.01

* La correlación es significativa al nivel 0.05.

La dimensión “Autonomía” de la variable Clima Organizacional, se correlaciona positiva y significativamente con el factor “Liderazgo participativo”, es decir que, estadísticamente, a medida que aumenta el liderazgo participativo, aumenta también la autonomía del funcionario al realizar su trabajo.

La dimensión de Clima Organizacional “Cohesión” se correlaciona positiva y significativamente con las dimensiones “Liderazgo Orientado al Logro” y “Liderazgo Carismático”, es decir que, estadísticamente, al aumentar el liderazgo carismático y el liderazgo orientado al logro, se propicia un aumento del clima de cohesión entre los funcionarios.

El factor “Confianza” de la variable Clima Organizacional, se correlaciona positiva y significativamente con todas las dimensiones del Liderazgo, excepto con los factores “Liderazgo Autoritario” y “Liderazgo Carismático”, es decir, el aumento de todos los factores del Liderazgo (menos los dos mencionados anteriormente), propicia un clima de confianza en la organización. Aunque un clima de confianza se correlaciona significativamente con la mayoría de los factores del Liderazgo, se puede inferir que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con el factor liderazgo de “Apoyo”(r = 0,702; p = 0,000), es decir, a medida que los funcionarios se sienten más apoyados por parte de su jefe, se propicia un clima de confianza dentro de la organización.

El factor “Presión”, de la variable Clima Organizacional, se correlaciona en forma negativa y significativa con el factor “Liderazgo Participativo”, es decir, a medida que aumenta un liderazgo participativo dentro de la organización, los funcionarios perciben menos presión en el clima organizacional.

El factor “Apoyo” de la variable Clima Organizacional, se correlaciona positiva y significativamente con la mayoría de las dimensiones del Liderazgo, excepto con el factor “Liderazgo Autoritario”. Es decir que, estadísticamente, el aumento de cualquiera de los

factores del Liderazgo (menos el antes mencionado, a decir Liderazgo Autoritario), propicia un clima de Apoyo en la organización. Aunque un clima de “Apoyo” se correlaciona significativamente con la mayoría de las dimensiones del Liderazgo, se puede inferir que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con la dimensión liderazgo de “Apoyo” ($r = 0,813$; $p = 0,000$), es decir, a medida que los funcionarios se sienten más apoyados por parte de su jefe, se propicia un clima de apoyo dentro de la organización.

El factor “Reconocimiento” de la variable Clima Organizacional, se correlaciona positiva y significativamente con todas las dimensiones del Liderazgo, excepto con la dimensión “Liderazgo Autoritario”. Es decir que el aumento de los factores del Liderazgo (menos el antes mencionado, a decir Liderazgo Autoritario), propicia un clima de “Reconocimiento” en la organización. Aunque un clima de “Reconocimiento” se correlaciona significativamente con la mayoría de las dimensiones del Liderazgo, se puede inferir que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con la variable liderazgo de “Apoyo” ($r = 0,658$; $p = 0,000$), es decir, a medida que los funcionarios se sienten más reconocidos por parte de su jefe, se propicia un clima de apoyo dentro de la organización.

El factor “Equidad” de la variable Clima Organizacional, se correlaciona positiva y significativamente con la mayoría de las dimensiones del Liderazgo, excepto con el factor liderazgo “Autoritario”. Es decir que el aumento de los factores del Liderazgo (menos el antes mencionado, a decir Liderazgo Autoritario), propicia un clima de “Equidad” en la organización. Aunque un clima de “Equidad” se correlaciona significativamente con la mayoría de las dimensiones del Liderazgo, se puede inferir que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con la variable liderazgo de “Apoyo” ($r = 0,719$; $p = 0,000$), es decir, a medida que los funcionarios se sienten más apoyados por parte de su jefe, esto propicia un clima de equidad dentro de la organización.

El factor “Innovación” de la variable Clima Organizacional, se correlaciona positiva y significativamente con todas de las dimensiones del Liderazgo, excepto con el factor “Liderazgo Autoritario”. Es decir que el aumento de los factores del Liderazgo (menos el antes mencionado, a decir Liderazgo Autoritario), propicia un clima de “Innovación” en la organización. Aunque un clima de “Innovación” se correlaciona significativamente con la mayoría de las dimensiones del Liderazgo, se puede inferir que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con la dimensión “Liderazgo de Apoyo” ($r = 0,771$; $p = 0,000$), es decir, a medida que los funcionarios se sienten más apoyados por parte de su jefe, se propicia un clima de innovación dentro de la organización.

Por otra parte, se puede decir que el “Liderazgo Autoritario” no posee correlación significativa alguna con ninguna de las dimensiones de la variable Clima Organizacional.

3.4.4 Correlación entre las variables Compromiso hacia la Organización y Liderazgo

Tabla N° 4: Variables Compromiso hacia la Organización y Liderazgo			
	Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Costo/Alternativa
L. de Apoyo	,419(**)	,365(*)	,263
	,003	,011	,071
L. Directivo	,299(*)	,316(*)	,320(*)
	,039	,029	,026
L. Participativo	,038	,124	,119
	,796	,402	,419
L. orientado al Logro	,329(*)	,335(*)	,262
	,022	,020	,072
L. Autoritario	-,022	,129	,132
	,880	,384	,373
L. Liberal	,124	,237	,222
	,399	,104	,130
L. Carismático	-,013	,050	,137
	,931	,736	,354
Transformacional	,403(**)	,492(**)	,392(**)
	,005	,000	,006
L. Visionario	,241	,247	,316(*)
	,099	,091	,029

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (Bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral).

La dimensión “Liderazgo de Apoyo” se correlaciona significativa y positivamente con los factores “Compromiso Afectivo” y “Compromiso Normativo”, lo que indica que un aumento del liderazgo de apoyo provoca un aumento tanto en el compromiso afectivo como en el compromiso normativo.

El factor “Liderazgo Directivo” se correlaciona positiva y significativamente con todas las dimensiones de la variable Compromiso hacia la Organización, es decir, al aumentar un liderazgo directivo, aumenta el compromiso afectivo, normativo y de costo/alternativa.

La dimensión “Liderazgo Orientado hacia el Logro” se correlaciona significativa y positivamente con los factores “Compromiso Afectivo” y “Compromiso Normativo”, lo que indica que un aumento del liderazgo orientado al logro provoca un aumento tanto en el compromiso afectivo como en el compromiso normativo.

El factor “Liderazgo Transformacional” se correlaciona positiva y significativamente con todas las dimensiones de la variable Compromiso hacia la Organización, es decir, al aumentar un liderazgo transformacional, aumenta el compromiso afectivo, normativo y de costo/alternativa.

El factor “Liderazgo Visionario” se correlaciona positiva y significativamente con la dimensión “Compromiso de Costo/Alternativa”, es decir, a medida que aumenta un liderazgo visionario, aumenta también el compromiso de costo/alternativa por parte de los funcionarios.

Por otra parte, las dimensiones del Liderazgo: “Autoritario”, “Liberal”, “Carismático” y “Participativo” estadísticamente no se correlacionan en forma significativa con ningún factor de la variable Compromiso hacia la Organización.

3.5 COMPARACION DE CORRELACIONES ENTRE LOS GRUPOS 1 Y 2 RESPECTO A VARIABLES SIGNIFICATIVAS

3.5.1 Correlación entre Clima Organizacional y Variables Descriptivas

Tabla N° 5: Variable Clima organizacional y Variables Descriptivas en el Grupo 1 (n=36).					
	Edad de los funcionarios	Antigüedad en la Institución	Conocimiento de los Objetivos	Participación en el logro de Objetivos	Compromiso con los Objetivos
Autonomía	,135	-,008	-,039	,312	,076
	,433	,965	,821	,064	,658
Cohesión	-,011	,064	-,178	,179	,010
	,949	,713	,299	,295	,953
Confianza	,113	,036	-,480(**)	-,140	-,222
	,513	,834	,003	,416	,194
Presión	,353(*)	,347(*)	,096	-,116	-,117
	,035	,038	,578	,500	,498
Apoyo	-,178	-,095	-,188	,125	-,120
	,298	,580	,272	,466	,487
Reconocimiento	-,346(*)	-,235	-,200	,125	,037
	,039	,167	,242	,469	,831
Equidad	-,012	,002	-,187	-,021	-,115
	,942	,992	,274	,905	,506
Innovación	-,054	-,068	-,161	,102	-,038
	,755	,695	,347	,555	,825

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (Bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral).

Tabla N° 6: Variables Clima Organizacional y Variables Descriptivas en el Grupo 2, (n=12).					
	Edad de los funcionarios	Antigüedad en la Institución	Conocimiento de los Objetivos	Participación en el logro de Objetivos	Compromiso con los Objetivos
Autonomía	-,312	-,440	,588(*)	,540	,542
	,323	,152	,045	,070	,068
Cohesión	,174	-,081	,360	,512	,601(*)
	,588	,802	,251	,089	,039
Confianza	,359	-,422	-,472	-,414	-,448
	,251	,172	,121	,180	,145
Presión	-,006	,722(**)	-,286	-,385	-,463
	,985	,008	,368	,217	,130
Apoyo	,402	-,330	-,556	-,466	-,523
	,195	,295	,061	,127	,081
Reconocimiento	,305	-,574	-,206	-,103	-,112
	,336	,051	,521	,750	,729
Equidad	,060	-,530	-,106	-,218	-,146
	,854	,076	,743	,497	,650
Innovación	,460	-,369	-,509	-,431	-,484
	,132	,238	,091	,162	,111

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (Bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral).

En el grupo 1, la dimensión de Clima Organizacional “Confianza” se correlaciona significativa y negativamente con el factor “Conocimiento de los Objetivos”, lo que significa que a medida que aumenta el conocimiento de los objetivos organizacionales, disminuye el clima de confianza entre los funcionarios.

La dimensión de Clima Organizacional “Presión” se correlaciona positiva y significativamente con los factores “Edad de los funcionarios” y “Antigüedad en la institución”, lo que significa que a medida que aumenta la edad de los funcionarios y su antigüedad en la institución aumenta el clima de presión.

El factor “Reconocimiento” de la variable Clima Organizacional se correlaciona negativa y significativamente con la dimensión “Edad de los funcionarios”, es decir, a mayor edad de los funcionarios, estos perciben un menor reconocimiento por parte de sus jefes.

Las dimensiones de la variable Clima Organizacional: “Autonomía”, “Cohesión”, “Apoyo”, “Equidad” e “Innovación” no poseen correlación significativa con ninguna de las Variables Descriptivas, por otra parte las variables “Participación en el logro de los Objetivos” y “Compromiso con los Objetivos” no poseen correlación significativa con ninguna de las dimensiones de la variable Clima Organizacional.

En Grupo 2, los factores “Clima de Autonomía” y “Conocimiento de los Objetivos” se correlacionan significativa y positivamente, es decir, al aumentar el conocimiento de los objetivos por parte de los funcionarios, aumenta un clima de autonomía.

Se observó además que las dimensiones “Clima de Cohesión” y “Compromiso hacia el Logro de los Objetivos” se correlacionan positivamente, es decir, a medida que aumenta el compromiso hacia el logro de los objetivos, aumenta la cohesión entre los funcionarios del grupo 2.

Existe también correlación positiva y significativa entre las dimensiones “Clima de Presión” y “Antigüedad en la organización”, lo que significa que en la medida que aumenta la antigüedad en la organización, aumenta también la presión en el clima organizacional.

Las dimensiones de la variable Clima Organizacional: “Confianza”, “Apoyo”, “Reconocimiento”, “Equidad” e “Innovación” no poseen correlación significativa con ninguno de los factores de las variables descriptivas. Mientras que las variables “Edad de los funcionarios” y “Participación en el logro de los Objetivos” y no poseen correlación significativa con ninguna de las dimensiones de la variable Clima Organizacional.

Se pueden observar algunas coincidencias entre los dos grupos, tales como:

En ambos grupos existe una correlación positiva y significativa entre los factores “Clima de Presión” y “Antigüedad en la institución”, es decir, en los dos grupos, el aumento de los años de antigüedad en la institución provoca un mayor clima de presión.

Se puede observar, además, que la “Participación en el logro de los objetivos” no se correlaciona significativamente con ninguna de las dimensiones de la variable Clima Organizacional, en ambos grupos.

Las dimensiones de Clima Organizacional “Apoyo”, “Equidad” e “Innovación” no se correlacionan significativamente con ninguna de las de las variables descriptivas, en ambos grupos.

.

3.5.2 Correlación entre Clima Organizacional y Compromiso hacia la Organización

Tabla N° 7 : Variables Clima Organizacional y Compromiso hacia la Organización, Grupo 1(n = 36)			
	Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Costo/Alternativa
Autonomía	,149	,111	,115
	,386	,520	,503
Cohesión	,387(*)	,292	,082
	,020	,084	,633
Confianza	,201	,118	,098
	,239	,495	,571
Presión	-,085	,175	,206
	,623	,308	,228
Apoyo	,195	,152	-,029
	,255	,376	,869
Reconocimiento	,164	,034	,014
	,340	,842	,937
Equidad	,057	,056	,048
	,739	,745	,782
Innovación	,229	,134	,051
	,179	,437	,768

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (Bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral).

Tabla N° 8: Variables Clima Organizacional y Compromiso hacia la Organización, Grupo 2, (n = 12).

	Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Costo/Alternativa
Autonomía	-,420	-,421	-,569
	,174	,173	,053
Cohesión	-,033	-,367	-,024
	,918	,241	,941
Confianza	,485	,511	,369
	,110	,090	,237
Presión	,188	,404	,307
	,559	,193	,332
Apoyo	,572	,576	,534
	,052	,050	,074
Reconocimiento	,292	,208	,149
	,358	,516	,643
Equidad	,238	,159	,131
	,456	,621	,685
Innovación	,436	,554	,405
	,157	,062	,192

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (Bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral).

En ambos grupos, las variables Clima Organizacional y Compromiso hacia la Organización no se correlacionan significativamente en ninguna de sus dimensiones, con una excepción en el grupo 1, donde los factores “Clima de Cohesión” y “Compromiso Afectivo” se correlacionan significativa y positivamente a un nivel de 0.05, es decir, en la medida que aumenta el compromiso afectivo, aumenta también el clima de cohesión entre los funcionarios del grupo 1.

3.5.3 Correlación entre las variables Clima Organizacional y Liderazgo.

Tabla N° 9: Variables Clima Organizacional y Liderazgo en el Grupo 1 (n=36).									
	Liderazgo de Apoyo	Liderazgo Directivo	Liderazgo Participativo	Liderazgo orientado al Logro	Liderazgo Autoritario	Liderazgo Liberal	Liderazgo Carismático	Liderazgo transformacio nal	Liderazgo Visionario
Autonomía	,376(*)	,216	,527(**)	,266	-,066	,474(**)	,213	,254	,415(*)
	,024	,206	,001	,117	,704	,003	,212	,135	,012
Cohesión	,541(**)	,032	,403(*)	,457(**)	-,072	,334(*)	,418(*)	,335(*)	,473(**)
	,001	,853	,015	,005	,677	,047	,011	,046	,004
Confianza	,473(**)	,522(**)	,456(**)	,363(*)	-,343(*)	,354(*)	-,019	,390(*)	,519(**)
	,004	,001	,005	,030	,040	,034	,912	,019	,001
Presión	-,105	,079	-,256	-,120	,266	,002	,101	-,092	,084
	,542	,646	,131	,484	,117	,990	,558	,595	,628
Apoyo	,718(**)	,554(**)	,672(**)	,670(**)	-,278	,487(**)	,359(*)	,531(**)	,567(**)
	,000	,000	,000	,000	,100	,003	,032	,001	,000
Reconocimien to	,695(**)	,428(**)	,621(**)	,496(**)	-,325	,411(*)	,350(*)	,469(**)	,596(**)
	,000	,009	,000	,002	,053	,013	,036	,004	,000
Equidad	,613(**)	,534(**)	,645(**)	,488(**)	-,159	,466(**)	,358(*)	,445(**)	,595(**)
	,000	,001	,000	,003	,356	,004	,032	,006	,000
Innovación	,764(**)	,529(**)	,677(**)	,756(**)	-,182	,516(**)	,532(**)	,588(**)	,720(**)
	,000	,001	,000	,000	,288	,001	,001	,000	,000

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (Bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral).

Tabla N° 10: Variables Clima Organizacional y Liderazgo en el Grupo 2 (n= 12).

	Liderazgo de Apoyo	Liderazgo Directivo	Liderazgo Participativo	Liderazgo orientado al Logro	Liderazgo Autoritario	Liderazgo Liberal	Liderazgo Carismático	Liderazgo transformacional	Liderazgo Visionario
Autonomía	-,339	-,506	-,013	-,338	-,183	-,170	,275	-,498	-,088
	,282	,093	,968	,282	,569	,596	,388	,100	,786
Cohesión	-,191	-,252	-,023	,005	-,317	-,330	,181	-,133	-,236
	,551	,429	,944	,988	,315	,295	,573	,681	,461
Confianza	,914(**)	,814(**)	,792(**)	,862(**)	-,414	,508	,141	,900(**)	,540
	,000	,001	,002	,000	,181	,092	,663	,000	,070
Presión	-,110	-,020	-,390	-,223	,314	,077	-,351	-,093	-,169
	,734	,950	,210	,486	,321	,811	,263	,775	,599
Apoyo	,909(**)	,802(**)	,716(**)	,879(**)	-,247	,568	,072	,882(**)	,594(*)
	,000	,002	,009	,000	,438	,054	,823	,000	,042
Reconocimiento	,590(*)	,414	,562	,645(*)	-,312	,254	,107	,488	,491
	,044	,181	,057	,023	,324	,427	,740	,108	,105
Equidad	,813(**)	,613(*)	,748(**)	,626(*)	-,426	,414	,371	,697(*)	,628(*)
	,001	,034	,005	,030	,167	,181	,235	,012	,029
Innovación	,778(**)	,694(*)	,772(**)	,920(**)	-,230	,489	,118	,847(**)	,487
	,003	,012	,003	,000	,473	,107	,716	,001	,108

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (Bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral).

En el grupo 1, la dimensión “Autonomía” del Clima Organizacional se correlaciona positiva y significativamente con los factores “Liderazgo de Apoyo”, “Liderazgo Participativo”, “Liderazgo Liberal” y “Liderazgo Visionario”, es decir, un aumento en la autonomía se debe a que ha aumentado cualquiera de las dimensiones anteriormente mencionadas de la variable Liderazgo.

La dimensión “Cohesión” del Clima Organizacional se correlaciona positiva y significativamente con la mayoría de las dimensiones del Liderazgo, excepto con los factores “Liderazgo Directivo” y “Liderazgo Autoritario”, es decir, el aumento de los factores del liderazgo (menos los dos mencionados anteriormente), propicia un clima de cohesión en la organización. Aunque un clima de “Cohesión” se correlaciona significativamente con la mayoría de los factores del Liderazgo, se puede inferir que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con la dimensión “Liderazgo de Apoyo”(r = 0,541; p = 0,001), es decir, a medida que los funcionarios se sienten más apoyados por parte de su jefe, se propicia un clima de cohesión dentro de la organización.

El factor “Confianza” del Clima Organizacional se correlaciona positiva y significativamente con la todas las dimensiones del Liderazgo, excepto con los factores “Liderazgo Autoritario” y “Liderazgo Carismático”, es decir, el aumento de todos los factores del liderazgo (menos los dos mencionados anteriormente), propicia un clima de confianza en la organización. Aunque un clima de “Confianza” se correlaciona significativamente con la mayoría de los factores del liderazgo, se puede inferir que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con la dimensión “Liderazgo Directivo”(r = 0,522; p = 0,001), es decir, a medida que aumenta el liderazgo directivo parte del jefe, aumenta un clima de confianza dentro de la organización.

Por otra parte, el factor “Clima de Confianza” se correlaciona negativa y significativamente con la dimensión “Liderazgo Autoritario”, es decir, a medida que aumenta un liderazgo autoritario, disminuye el clima de confianza entre los funcionarios del grupo 1.

El factor “Apoyo” del Clima Organizacional se correlaciona positiva y significativamente con todas las dimensiones del Liderazgo, excepto con el factor “Liderazgo Autoritario”, es decir, el aumento de todos los factores del liderazgo (menos el antes mencionado, a decir Liderazgo Autoritario), propicia un clima de apoyo en la organización. Aunque un clima de “Apoyo” se correlaciona significativamente con la mayoría de las dimensiones del Liderazgo, se puede inferir que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con la variable “Liderazgo de Apoyo” ($r = 0,718$; $p = 0,000$), es decir, a medida que los funcionarios se sienten más apoyados por parte de su jefe, se propicia un clima de apoyo dentro de la organización.

El factor “Reconocimiento” del Clima Organizacional se correlaciona positiva y significativamente con todas las dimensiones del Liderazgo, excepto con el factor “Liderazgo Autoritario”, es decir, el aumento de todos de los factores del liderazgo (menos el antes mencionado, a decir Liderazgo Autoritario), propicia un clima de reconocimiento en la organización. Aunque un clima de “Reconocimiento” se correlaciona significativamente con la mayoría de las dimensiones del liderazgo, se puede inferir que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con la variable “Liderazgo de Apoyo” ($r = 0,695$; $p = 0,000$), es decir, a medida que los funcionarios se sienten más apoyados por su jefe, aumenta un clima de reconocimiento dentro de la organización, en el grupo 1.

El factor “Equidad” del Clima Organizacional se correlaciona positiva y significativamente con todas las dimensiones del Liderazgo, excepto con la dimensión “Liderazgo Autoritario”, es decir, el aumento de todos los factores del liderazgo (menos el antes mencionado a decir Liderazgo Autoritario), propicia un clima de equidad en la organización. Aunque un clima de “Equidad” se correlaciona significativamente con la mayoría de las dimensiones del Liderazgo, se puede inferir que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con el factor “Liderazgo Participativo” ($r = 0,645$; $p = 0,000$), es decir, a medida que aumenta el liderazgo participativo, los funcionarios sienten una mayor equidad dentro de la organización.

El factor “Innovación” del Clima Organizacional se correlaciona positiva y significativamente con todas las dimensiones del Liderazgo, excepto con la dimensión “Liderazgo Autoritario”. Es decir, el aumento de todos los factores del liderazgo (menos el antes mencionado, a decir Liderazgo Autoritario), propicia un clima de innovación en la organización. Aunque un clima de “Innovación” se correlaciona significativamente con la mayoría de las dimensiones del Liderazgo, se puede observar que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con la dimensión “Liderazgo de Apoyo” ($r = 0,764$; $p = 0,000$), es decir, a medida que los funcionarios se sienten más apoyados por parte de su jefe, se propicia un clima de innovación dentro de la organización.

Por otra parte, se puede decir que la dimensión “Presión” del Clima Organizacional, no posee correlación significativa alguna con ninguna de las dimensiones de la variable Liderazgo.

En el grupo 2, el factor “Confianza” del Clima Organizacional se correlaciona positiva y significativamente con las dimensiones “Liderazgo de Apoyo”, “Liderazgo Directivo”, “Liderazgo Participativo”, “Liderazgo orientado al Logro” y “Liderazgo Transformacional”, es decir, el aumento de los factores del liderazgo mencionados anteriormente, propicia un clima de confianza en la organización. Aunque un clima de “Confianza” se correlaciona significativamente con la mayoría de los factores del Liderazgo, se puede observar que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con la variable “Liderazgo de Apoyo” ($r = 0,914$; $p = 0,000$), es decir, a medida que aumenta el liderazgo de apoyo, aumenta un clima de confianza dentro de la organización.

El factor “Apoyo”, del Clima Organizacional se correlaciona positiva y significativamente con las dimensiones “Liderazgo de Apoyo”, “Liderazgo Directivo”, “Liderazgo Participativo”, “Liderazgo orientado al Logro”, “Liderazgo Transformacional” y “Liderazgo Visionario”, es decir, el aumento de los factores del liderazgo mencionados anteriormente, propicia un clima de apoyo en la organización. Aunque un clima de “Apoyo” se correlaciona

significativamente con la mayoría de los factores del Liderazgo, se puede observar que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con la variable “Liderazgo de Apoyo”(r = 0,909; p = 0,000), es decir, a medida que aumenta el liderazgo de apoyo, aumenta un clima de apoyo dentro de la organización.

El factor “Reconocimiento” del Clima Organizacional se correlaciona positiva y significativamente con las dimensiones “Liderazgo de Apoyo” y “Liderazgo orientado al Logro”, es decir, el aumento de estos dos factores del liderazgo, propicia un clima de reconocimiento en la organización.

El factor “Equidad” del Clima Organizacional se correlaciona positiva y significativamente con las dimensiones “Liderazgo de Apoyo”, “Liderazgo Directivo”, “Liderazgo Participativo”, “Liderazgo orientado al Logro”, “Liderazgo Transformacional” y “Liderazgo Visionario”, es decir, el aumento de cualquiera de los factores del liderazgo mencionados anteriormente, propicia un clima de equidad en la organización. Aunque un clima de “Equidad” se correlaciona significativamente con la mayoría de los factores del Liderazgo, se puede observar que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con la variable “Liderazgo de Apoyo”(r = 0,913; p = 0,001), es decir, a medida que aumenta el liderazgo de apoyo, aumenta un clima de equidad dentro de la organización.

El factor “Innovación” del Clima Organizacional se correlaciona positiva y significativamente con las dimensiones “Liderazgo de Apoyo”, “Liderazgo Directivo”, “Liderazgo Participativo”, “Liderazgo orientado al Logro” y “Liderazgo Transformacional”, es decir, el aumento de cualquiera de los factores del liderazgo mencionados anteriormente, propicia un clima de innovación en la organización. Aunque un clima de “Innovación” se correlaciona significativamente con la mayoría de los factores del Liderazgo, se puede observar que esta dimensión posee un mayor grado de correlación positiva con la variable “Liderazgo orientado al Logro”(r = 0,920; p = 0,000), es decir, al aumentar el liderazgo orientado al logro, los funcionarios se sienten más motivados a innovar en su quehacer dentro de la organización.

Las dimensiones “Autonomía”, “Cohesión” y “Presión” del Clima Organizacional no registran correlación significativa con ninguno de los factores de la variable Liderazgo y los factores “Liderazgo autoritario”, “Liderazgo liberal” y el “Liderazgo carismático” no se correlaciona significativamente con ninguna de las dimensiones de la variable Clima Organizacional.

Se pueden observar algunas coincidencias y diferencias entre los dos grupos, tales como:

En ambos grupos, la dimensión “Liderazgo Autoritario” no se correlaciona positiva y significativamente con ninguna de las dimensiones del Clima Organizacional.

Mientras que en el grupo 1 los factores “Liderazgo Liberal” y “Liderazgo Carismático” se correlacionan significativamente con varias de las dimensiones del Clima Organizacional no sucede lo mismo en el grupo 2.

En el grupo 1, las dimensiones del Clima Organizacional “Autonomía” y “Cohesión” se correlacionan con más de un factor de la variable Liderazgo, no así en el grupo 2.

3.5.4 Correlación entre las variables Compromiso hacia la Organización y Liderazgo.

Tabla N° 11: Variables Compromiso hacia la Organización y Liderazgo en el Grupo 1 (n = 36).			
	Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Costo/Alternativa
Liderazgo Apoyo	,212	,246	,109
	,214	,149	,525
Liderazgo Directivo	-,002	-,001	,132
	,989	,994	,443
Liderazgo Participativo	,025	,040	,105
	,884	,815	,544
Liderazgo Orientado Logro	,295	,228	,145
	,080	,181	,400
Liderazgo Autoritario	-,134	,084	-,029
	,434	,624	,865
Liderazgo Liberal	,030	,237	,095
	,863	,163	,582
Liderazgo Carismático	-,036	,064	,044
	,833	,712	,798
Liderazgo Transformacional	,304	,388(*)	,300
	,072	,020	,076
Liderazgo Visionario	,192	,159	,249
	,262	,355	,143

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (Bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral).

Tabla N° 12: Variables Compromiso hacia la Organización y Liderazgo en el Grupo 2 (n = 12)			
	Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Costo/Alternativa
Liderazgo Apoyo	,562	,526	,447
	,057	,079	,145
Liderazgo Directivo	,416	,618(*)	,371
	,179	,032	,236
Liderazgo Participativo	,016	,256	,121
	,962	,422	,707
Liderazgo Orientado Logro	,240	,392	,297
	,453	,207	,348
Liderazgo Autoritario	-,589(*)	-,320	-,175
	,044	,311	,587
Liderazgo Liberal	,163	,189	,357
	,613	,556	,255
Liderazgo Carismático	-,405	-,329	-,045
	,192	,297	,890
Liderazgo Transformacional	,426	,587(*)	,418
	,168	,045	,176
Liderazgo Visionario	-,029	,122	,137
	,929	,706	,671

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (Bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral).

En el Grupo 1, las dimensiones “Liderazgo Transformacional” y “Compromiso Normativo” se correlacionan significativa y positivamente, es decir, en la medida que aumenta el liderazgo transformacional, aumenta el compromiso afectivo de los funcionarios hacia la organización.

Las otras dimensiones tanto de la variable “Liderazgo”, como de la variable “Compromiso hacia la Organización”, no registran correlación significativa alguna en el grupo 1.

En el Grupo 2, las dimensiones “Liderazgo Directivo” y “Compromiso Normativo” se correlacionan positiva y significativamente, esto indica que al aumentar el liderazgo directivo, aumenta el compromiso normativo de los funcionarios hacia la organización.

Se observa además que entre los factores “Liderazgo Autoritario” y “Compromiso Afectivo” ($r = -0,589$; $p = 0,044$) existe una correlación significativa, pero negativamente, es decir, al aumentar el autoritarismo por parte del superior, el compromiso afectivo disminuye.

Las dimensiones “Liderazgo Transformacional” y “Compromiso Normativo” se correlacionan positiva y significativamente, esto indica que al aumentar el liderazgo transformacional, aumenta también el compromiso normativo de los funcionarios hacia la organización.

Los factores del Liderazgo “Apoyo”, “Participativo”, “Orientado al Logro”, “Liberal”, “Carismático” y “Visionario” no se correlacionan significativamente con ninguna de las dimensiones de la variable Compromiso hacia la Organización.

El factor “Compromiso de Costo/Alternativa” no se correlaciona significativamente con ninguna de dimensiones de la variable Liderazgo.

Se pueden observar algunas coincidencias entre los dos grupos, tales como:

En ambos grupos se repite que el “Compromiso Normativo” se correlaciona positiva y significativamente con el “Liderazgo Transformacional”.

El factor “Compromiso de Costo/Alternativa” no se correlaciona significativamente con ninguna de las dimensiones de la variable Liderazgo, en ambos grupos.

3.5.5 Correlación entre las variables Compromiso hacia la Organización y Variables Descriptivas

Tabla N° 13: Variables Compromiso hacia la Organización y Variables Descriptivas en el Grupo 1 (n = 36).					
	Edad de los funcionarios	Antigüedad en la Institución	Conocimiento de los Objetivos	Participación en el logro de Objetivos	Compromiso con los Objetivos
Compromiso Afectivo	-,037	-,150	-,145	,097	,208
	,830	,382	,398	,574	,224
Compromiso Normativo	-,032	,004	-,023	-,009	,020
	,852	,982	,895	,959	,908
Compromiso Costo/Alternativa	,022	-,022	,054	,057	,102
	,899	,900	,754	,742	,555

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (Bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral).

Tabla N° 14: Variables Compromiso hacia la Organización y Variables Descriptivas en el Grupo 2 (n = 12).					
	Edad de los funcionarios	Antigüedad en la Institución	Conocimiento de los Objetivos	Participación en el logro de Objetivos	Compromiso con los Objetivos
Compromiso Afectivo	,599(*)	,191	-,462	-,669(*)	,819(**)
	,040	,553	,131	,017	,001
Compromiso Normativo	,441	,451	-,169	-,322	,834(**)
	,151	,141	,600	,307	,001
Compromiso Costo/Alternativa	-,312	-,176	,540	,542	-,420
	,323	,585	,070	,068	,174

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (Bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral).

El grupo 1 no posee correlaciones significativas en ninguna de las dimensiones tanto de la variable Compromiso hacia la Organización, como de las Variables Descriptivas.

En el grupo 2, el factor “Compromiso Afectivo” se correlaciona positiva y significativamente con las dimensiones “Edad de los funcionarios” y “Compromiso con el Logro de los Objetivos”, lo que indica que a mayor edad de los funcionarios o al aumentar el compromiso con los objetivos de la institución, aumenta el compromiso afectivo hacia la organización.

El factor “Compromiso Afectivo” se correlaciona negativa y significativamente con la dimensión “Participación en el logro de los Objetivos”, lo que indica que a mayor participación en el logro de los objetivos de la institución, las personas están menos comprometidas afectivamente.

Las dimensiones “Compromiso Normativo” y “Compromiso en el Logro de los Objetivos” se correlacionan positiva y significativamente, es decir, en la medida que las personas se comprometen con el logro de los objetivos sienten el deber de permanecer en la organización.

Se pueden observar algunas coincidencias entre los dos grupos, tales como:

En ambos grupos se puede observar que tanto el factor “Antigüedad en la Institución” como el factor “Conocimiento de los Objetivos” no se correlacionan significativamente con ninguna de las dimensiones de la variable “Compromiso hacia la Organización”.

El factor “Compromiso de Costo/Alternativa” no se correlaciona significativamente con ninguna de las Variables Descriptivas.

CAPITULO V

1 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En este capítulo se presentan conclusiones y recomendaciones desarrolladas como resultado del estudio de Clima Organizacional realizado en los departamentos de la Municipalidad de Río Negro, más específicamente entre los funcionarios administrativos que ejercen su labor en las oficinas de la misma, y los funcionarios de la posta médico rural móvil, con el fin de realizar ciertas comparaciones. El análisis de Clima Organizacional tiene por objeto comprender como los trabajadores perciben el entorno en que trabajan. Sólo si se entiende claramente el entorno, se pueden tomar medidas para adecuarlo a los objetivos de la organización.

Es importante mencionar que cuando los empleados perciben la organización y su trabajo de manera congruente con sus necesidades, metas y aspiraciones personales, se propicia la cooperación entre los trabajadores y a la vez aumenta la confianza de estos. Por esta razón es importante analizar el Clima Organizacional y dos conceptos claves que influyen en un clima de trabajo, como son el Liderazgo y el Compromiso de los funcionarios hacia la organización, para conocer la percepción que los individuos tienen de la organización y su función dentro de ella. A continuación se muestran las conclusiones de cada una de las dependencias estudiadas.

1.1 CONCLUSIONES GENERALES

1.1.1 Sobre las Variables Descriptivas

a) Funcionarios Administrativos de la Municipalidad de Río Negro (Grupo 1)

Los funcionarios del grupo 1 en su mayoría son del género masculino (55.6%) y el 50% de ellos son casados. El estamento que predomina en este grupo es el de administrativo con un 41.7% y un 52.8% son los únicos proveedores de su familia. Los trabajadores promedian una edad de 41 años, una antigüedad de 12.76 años y 1.1 capacitaciones realizadas en el año 2006.

b) Funcionarios Posta Médico Rural (Grupo 2)

Los funcionarios del grupo 2 en su mayoría son del género femenino (75%) y el 58.3% de ellos son solteros. El estamento que predomina en este grupo es el de profesionales con un 58.3% y un 41.7% son los únicos proveedores de su familia. Los trabajadores promedian una edad de 36 años, una antigüedad de 7.08 años y 1.75 capacitaciones realizadas en el año 2006.

1.1.2 Sobre los Objetivos Organizacionales

Respecto a los objetivos de la organización, tanto los funcionarios administrativos de la Municipalidad de Río Negro como los funcionarios de la Posta Médico Rural, poseen un mayor compromiso con estos que conocimiento y participación.

Mientras que en el grupo 2 se observa una tendencia creciente de las variables conocimiento, participación y compromiso; en el grupo 1, la participación en el logro de los objetivos posee una menor puntuación promedio que el conocimiento de los objetivos.

1.1.3 Sobre el Clima Organizacional

El clima de confianza es el que predomina en los funcionarios administrativos de la Municipalidad de Río Negro; el clima de autonomía es el que predomina en los funcionarios de la Posta Médico Rural.

El segundo clima predominante para ambos grupos es el clima de apoyo. En ambos grupos, el clima menos predominante es el de presión.

1.1.4 Sobre el Compromiso hacia la Organización

El compromiso afectivo es el que predomina en los funcionarios administrativos de la Municipalidad de Río Negro; el compromiso normativo es el que predomina en los funcionarios de la Posta Médico Rural.

En ambos grupos el compromiso que menos predomina es el de costo/alternativa.

Los funcionarios administrativos de la Municipalidad de Río Negro poseen un mayor grado de compromiso afectivo, normativo y de costo/alternativa que los funcionarios de la Posta Médico Rural debido a que la puntuación obtenida en las tres dimensiones del compromiso en el grupo 2 no supera la puntuación promedio más baja obtenida en el grupo 1 para esta variable.

1.1.5 Sobre el Liderazgo

El liderazgo predominante en los funcionarios administrativos de la Municipalidad de Río Negro es el liderazgo orientado al logro, en los funcionarios de la Posta este liderazgo también es el que predomina, sin embargo comparte esta posición con el liderazgo participativo.

Los liderazgos menos predominantes son el liderazgo carismático y el liderazgo autoritario, para los grupos 1 y 2 respectivamente.

1.2 CONCLUSIONES DE LAS CORRELACIONES DE VARIABLES

1.2.1 Correlación entre las Variables Descriptivas y el Clima Organizacional:

Se concluirá respecto a las variables descriptivas que se correlacionan estadística y significativamente con el clima organizacional.

La muestra en su conjunto.

Un aumento en la participación en el logro de los objetivos aumenta la percepción por parte de los funcionarios de autonomía y cohesión en el clima organizacional.

Un aumento en el conocimiento de los objetivos provoca que los funcionarios perciban un clima de menor confianza.

Los funcionarios que poseen mayor antigüedad en la institución perciben un clima de mayor presión.

Por grupo

En el grupo I(Funcionarios Administrativos de la Municipalidad)

Un aumento del conocimiento de los objetivos organizacionales, disminuye la percepción del clima de confianza entre los funcionarios.

A mayor edad y antigüedad de los en la institución, aumenta la percepción del clima de presión.

A mayor edad de los funcionarios, estos perciben un menor reconocimiento por parte de sus jefes.

Una mayor antigüedad en la organización, provoca un aumento de la percepción del clima de presión.

En el grupo2 (Funcionarios de la posta médico rural)

Un aumento en el conocimiento de los objetivos por parte de los funcionarios, aumenta la percepción del clima de autonomía.

Un aumento del compromiso hacia el logro de los objetivos, provoca que la percepción de un clima de cohesión aumente.

A mayor antigüedad en la organización, aumenta la percepción del clima presión en la organizacional.

Conclusión general

En términos generales, se puede observar que una mayor antigüedad en la institución aumenta la percepción del clima de presión en la organización.

Una mayor participación en el logro de los objetivos organizacionales aumenta la percepción del clima de autonomía y cohesión.

Un mayor conocimiento de los objetivos organizacionales, provoca que los funcionarios administrativos de la Municipalidad perciban un clima organizacional de menor confianza, mientras que en el grupo de la posta médico rural, esto aumenta la percepción del clima de autonomía.

1.2.2 Correlación entre la variable independiente Compromiso hacia la Organización y el Clima Organizacional.

Se concluirá respecto a los factores de la variable compromiso hacia la organización que se correlacionan estadística y significativamente con los factores de la variable clima organizacional.

La muestra en su conjunto.

Un aumento en el compromiso afectivo y normativo aumenta la percepción, por parte de los funcionarios, del clima de confianza, apoyo e innovación en la organización.

Un aumento del compromiso costo/alternativa hacia la organización provoca que los funcionarios perciban un aumento del clima de confianza.

Por grupo

En ambos grupos, ninguno de los factores del compromiso hacia la organización provoca un cambio significativo en el clima organizacional.

Existe una excepción en el grupo 1, que indica que, al aumentar el compromiso afectivo, aumenta la percepción de un clima de cohesión.

Conclusión general

Cuando se observa la muestra en su conjunto, se puede apreciar que un aumento en el compromiso hacia la organización provoca cambios positivos en la percepción del clima de confianza, apoyo e innovación.

En el primer grupo, una mayor percepción de la cohesión en el clima organizacional, se logra aumentando un compromiso afectivo. Mientras que en el segundo grupo no se puede afirmar estadísticamente que el compromiso es una variable que afecta al clima organizacional significativamente.

1.2.3 Correlación entre la variable independiente Liderazgo y el Clima Organizacional.

Se concluirá respecto a los factores de la variable liderazgo que se correlacionan estadística y significativamente con los factores de la variable clima organizacional.

La muestra en su conjunto.

Un aumento en la percepción de un liderazgo participativo, provoca un aumento de la percepción del clima de autonomía en la organización.

Un aumento en la percepción de los liderazgos orientado el logro y carismático, aumenta la percepción del clima de cohesión en la organización.

La percepción de un aumento en todos los factores del liderazgo, excepto los liderazgos autoritario y carismático, provoca un clima organizacional de mayor confianza.

Un aumento en la percepción de un liderazgo participativo, provoca que los funcionarios perciban una menor presión en el clima organizacional.

Un aumento en todos los estilos de liderazgo, excepto el liderazgo autoritario, provoca que la percepción de un clima de apoyo, reconocimiento, equidad o innovación aumente.

Por grupo

En el grupo I(Funcionarios Administrativos de la Municipalidad)

Un aumento en los liderazgos de apoyo, participativo, liberal y visionario, provoca que la percepción del clima de autonomía aumente.

El aumento de cualquiera de los factores del liderazgo, excepto liderazgo directivo y liderazgo autoritario, provoca un aumento en la percepción del clima de cohesión en la organización.

El aumento en la percepción de cualquiera de los factores del liderazgo, excepto liderazgo autoritario y carismático, aumenta la percepción en el clima de confianza.

Un aumento en el liderazgo autoritario, provoca que la percepción del clima de confianza disminuya.

El aumento de cualquiera de los factores del liderazgo, excepto liderazgo autoritario, provoca un aumento en la percepción de los climas de apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

En el grupo2 (Funcionarios de la posta médico rural)

Un aumento en el liderazgo de apoyo, liderazgo directivo, liderazgo participativo, liderazgo orientado al logro y liderazgo transformacional, provoca que la percepción de un clima de confianza e innovación aumente.

Un aumento en el liderazgo de apoyo, liderazgo directivo, liderazgo participativo, liderazgo orientado al logro, liderazgo transformacional y liderazgo visionario, provoca que la percepción de un clima de apoyo y equidad aumente.

Un aumento en el liderazgo de apoyo y el liderazgo orientado al logro, aumenta la percepción del clima de reconocimiento.

Conclusión general

Al observar el total de la muestra, se puede apreciar que todos los tipos de liderazgo, en su conjunto o por separado, provocan un cambio en la percepción del clima organizacional debido a que se correlacionan significativamente con todas las dimensiones de éste. Algo similar sucede en el grupo 1, donde todas las dimensiones del clima organizacional se correlacionan con la mayoría de los factores del liderazgo, no ha así en el grupo 2, donde sólo

las dimensiones del clima confianza, innovación, apoyo, equidad y reconocimiento se correlacionan significativamente con al menos una dimensión del liderazgo.

1.2.4 Correlación entre las variables Liderazgo y Compromiso hacia la Organización

Se concluirá respecto a los factores de la variable liderazgo que se correlacionan estadística y significativamente con los factores de la variable compromiso hacia la organización.

La muestra en su conjunto.

Un aumento en la percepción de los liderazgos de apoyo, directivo, orientado al logro y transformacional, provoca un aumento del compromiso afectivo y normativo.

Un aumento en la percepción de los liderazgos directivo y visionario, provoca un aumento del compromiso de costo/alternativa.

Por grupo

En el grupo 1(Funcionarios Administrativos de la Municipalidad)

El aumento de la percepción de un liderazgo transformacional, provoca un aumento en el compromiso afectivo de los funcionarios hacia la organización.

En el grupo 2(Funcionarios de la posta médico rural)

Un aumento en la percepción de los liderazgos directivo y transformacional, provoca un aumento del compromiso normativo de los funcionarios hacia la organización.

Al aumentar la percepción de un liderazgo autoritario, el compromiso afectivo disminuye.

Conclusión general

Al observar la muestra de estudio en su conjunto, se puede observar que para aumentar el compromiso afectivo y normativo de los funcionarios hacia la organización, se debería

aumentar la percepción de un liderazgo de apoyo, directivo orientado al logro y transformacional.

Es posible aumentar un compromiso de costo/alternativa, si se aumenta un liderazgo directivo, transformacional y visionario.

Al observar los grupos por separado, se puede apreciar que sólo los factores del liderazgo transformacional, directivo y autoritario provocan cambios significativos en el compromiso hacia la organización. Los funcionarios del primer grupo poseen un mayor compromiso afectivo cuando perciben un liderazgo transformacional, mientras que los funcionarios de la posta poseen mayor compromiso normativo cuando predomina un liderazgo directivo y transformacional.

2 SUGERENCIAS

En relación al instrumento de medida.

- a) Se sugiere que se considere esta investigación como un instrumento de monitoreo, o como comparación para antiguas o futuras investigaciones respecto al tema, en la misma organización.
- b) Los instrumentos extensos provocan cierto rechazo en los encuestados, por lo que se sugiere que se realice una investigación similar cada 2 años para evitar el stress que este pueda provocar.
- c) Aplicar el instrumento de medida en un sitio distinto al lugar de trabajo, por ejemplo en un aula o sala de reuniones, ya que el funcionario, a pesar del anonimato, siente una presión al responder la encuesta, por el solo hecho de que su jefe se encuentra cerca.
- d) Comunicar masivamente la información del real sentido de la encuesta, de manera que los encuestados no consideren que sus respuestas se utilizarán como elementos sancionadores, o que su participación es una pérdida de tiempo, sino que la vean como una manera de conocer fortalezas y debilidades de la organización y sientan que sus percepciones serán tomadas en cuenta.
- e) Aplicar el instrumento en presencia de un instructor que entregue las pautas o explique claramente, una por una, las preguntas del cuestionario. Esto indudablemente extenderá el tiempo de respuesta de los encuestados, pero debemos tomar en cuenta que la aplicación sería masiva, por lo tanto, se compensan los tiempos.

- f) Apoyar a aquellos encuestados que han tenido menos acceso a la educación, ya que, por lo general, no logran percibir el verdadero contexto de las preguntas, provocando una distorsión en sus respuestas, y por ende una errónea recolección de datos.

- g) Informar al personal encuestado, acerca de los resultados obtenidos y sus respectivas medidas de reforma, para que conozcan los verdaderos cambios que pueden provocar al decidir participar en el proceso y contestar honestamente el instrumento.

- h) Es aconsejable que, una vez que se cuente con los recursos monetarios por parte de la institución, se intervenga para modificar las dimensiones que fueron consideradas no apropiadas para el logro de los objetivos organizacionales.

- i) Corregir el formato de algunas preguntas, sobre todo aquellas relacionadas con las variables descriptivas, para que exista absoluta confianza de los encuestados en que el instrumento es totalmente anónimo. Por ejemplo, al solicitar de edad o antigüedad en la institución, hacerlo en tramos de años.

En relación a los resultados obtenidos

- a) Aumentar la percepción del clima de autonomía y cohesión, ya que esto provoca una mayor participación de los funcionarios en el logro de los objetivos y, al menos en uno de los grupos, esto provoca un aumento en el compromiso hacia al logro de los objetivos.

- b) Aumentar la percepción del clima de confianza, ya que esto genera un mayor compromiso hacia la organización en sus tres dimensiones y, al menos en uno de los grupos, esto provoca un mayor compromiso hacia el logro de los objetivos organizacionales.

- c) Si se desea modificar el clima organizacional por uno más acorde a los objetivos de la institución, se sugiere modificar el tipo de liderazgo, ya que sus dimensiones se correlacionan con la mayoría de los factores del clima organizacional.

- d) Instruir a los funcionarios respecto a los objetivos organizacionales debido a que esto podría motivar un mayor compromiso con los objetivos organizacionales.

- e) Teniendo presente que los funcionarios de mayor edad y con más antigüedad en la institución perciben un mayor clima de presión, y que no existe una correlación significativa entre la variable clima organizacional y las variables liderazgo y compromiso hacia la organización, se sugiere averiguar que otro factor provoca este clima de mayor presión.

CAPITULO VI

BIBLIOGRAFIA

Álvarez V. Shirley. 2001. La cultura y el Clima Organizacional como Factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Tesis para la obtención del grado de Licenciado en Comunicación Social. Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas. 3:60-70p

Ana Cecilia García Sánchez Ángela del Mar Pineda Wong. 2003 “Análisis del clima laboral de la Dirección de Adquisiciones de Proveduría e Inventarios, Dirección General de Obras, Dirección General de Contabilidad y Dirección General de Control de Patrimonio Universitario” tesis para obtener el título en Licenciatura en Administración de Empresas. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_s_ac/

Arias Galicia Fernando. 2001. “El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento” Contaduría y Administración. Enero-Marzo. Núm. 200. pp. 5-11. DF, México.
http://www.joseacontreras.net/rechum/CompromisoPersonal.htm#_ftn1

Arias Galicia, F. et al. 1973. Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.

Arias Galicia, F., Belásteguigoitia Rius, y Mercado Salgado, Patricia 1998. “Assessment of Meyers and Allen's Three-component model of organizational commitment in Mexico”. (Artículo inédito).

Becker, H. S. 1960. “Notes on the concept of commitment”. American Journal of Psychology, 66, 32-62.

Brown, S.P. y Leigh, T.W. 1996. "A new look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort, and performance", *Journal of applied psychology*, 81, 358-367p.

Brunet L. 1987 *El Clima de Trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México. Editorial Trillas (reimpreso 1992).

Chiang V. Margarita. 2004. *Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Grupos de Profesores y/o Investigadores Universitarios*. Tesis para obtención del grado de Doctor. Madrid, Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 4:377-378p

Chiang V. Margarita. 2007. *Liderazgo y Tecnología, el Impacto de las TIC's en la Organización*.

Daniel Goleman. 1996 "Inteligencia Emocional", Ed. Vergara. 16-53, 343p.

David Fischman. "El Camino del Líder, Historias ancestrales y vivencias personales", 2001. Aguilar Chilena Ediciones. 99p.

Davis, Keith y Newstrom, John W. 2002. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11^o Edición. Editorial Mc Graw Hill. 246 - 249p.

De Frutos Belinda, Ruiz Miguel A. 1998 "Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización" *Universidad Autónoma de Madrid (Psicológica)* 19, 345-366. <http://www.uv.es/revispsi/a>

Denise M. Rousseau Kellogg. 2002. *La Construcción del Clima en la Investigación Organizacional*. Northwestern University, Evanston, Illinois. EE.UU. Capítulo 5.

Denison, Daniel R. 1991. Cultura corporativa y productividad organizacional. Fondo Editorial. 19 - 20p.

Dessler G. 1993. Administración de Personal. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana. 9p.

Dessler Gary. 1979. Organización y Administración: Enfoque Situacional. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana. México.

Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. 1990 “Perceived Organizational Support and employee diligence, commitment and innovation”, Journal of Applied Psychology, 75, 51-59, 500-507p.

Ekvall, Goran. 2003. El Clima Organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. [en línea]. Madrid, España. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. 2-4p.

Forehand, G. A. y Gilmer, B. Von. 1964. “Environmental Variation in Studies of Organizational Climate”. Psychological Bulletin, 6:361-382.

Fullagar, C.J.A. et al. (1995). “Impact of early socialization on union commitment and participation: a longitudinal study”, Journal of applied psychology, 80,147-157.

Garmendia J.A. Y Parra F. 1993. Sociología Industrial y de los Recursos Humanos. Madrid. Editorial Taurus. 117p.

Gary A. Yulk. 1994 “Leadership in Organizations”, 3ª ed. 256p.

Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. JR. 1985. Organizaciones,

Conducta, Estructura y Proceso. Editorial Interamericana. 3:26-32p, 19:527 -539p.

Gouldner, A. W. 1960. "The norm of reciprocity: a preliminary statement", American Sociological Review, 25,161 178p.

H. Cleveland. 2000 "The Knowledge Executive: Leadership in an Information Society", 1985. Nueva York, Dutton.

Hall Richard H. 1996. Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. 2a Edición. Editorial Prentice Hall. 11:219-237.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell. 1959 "Principles of Management", 2ª ed., Nueva York, McGraw-Hill. 435p.

Heller, Robert "Como ser un Buen Líder, Biblioteca esencial del ejecutivo", Ed. Grijalbo, Barcelona. 15p

James Kouzes y Barry Z. Posner. 1995 "The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations", San Francisco, Jossey Bass Publishers.

John P. Kotter. 1999 "La Verdadera Labor de un Líder". Editorial Norma. 19, 67-69p.

Ko, J., Price, J.L. y Mueller, C.W. 1997 "Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea", Journal of applied psychology, 82, 961-973p.

Kolb, David A.; Rubin, Irwin M.; McIntyre, James M. 1980. Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos. Editorial Prentice Hall. 122 - 123p.

Koys, Daniel J.; DeCottis, Thomas A. 1991. Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations. Vol. 44 (3). 266-283p.

L.H. Peters, D.D. Hartke y J.T. Polhmann, 1995 “Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter” Leadership Quarterly. 147-167p.

Lee Q. Bolman y Terrence E. Deal. 1991. “Organización y Liderazgo, El arte de la decisión”, California, USA. Addison- Wesley Iberoamericana. 395-408p

Lewin, Lippit y White. 1939. Patterns of Affresive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. Journal of Social Psychology. 10:271-299.

Meyer, J.P. y Allen, Natalie J, 1991 “A three component conceptualization of organizational commitment”, Human Resource Management Review, 1, 61-98p.

Meyer, J.P.; Allen, Natalie J. y Smith, Catherine A. 1993 “Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization”, Journal of applied psychology, 538-551.

Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Jonson. 1998 “Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional”, 7ª ed., Prentice Hall. 91-106, 190p.

Ralph M. Stogdill. 1948 “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey 01 Literature”. 35-71p.

Randall, D.M. 1987 Commitment and the organization: the organization man revisited. Academy of Management Review, 12, 460-471p.

Real Academia Española 1994 Diccionario de la Lengua Española. Madrid: Espasa Calpe.

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones - 1998 Volumen 14, N° 3
Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional

Toro Álvarez, Fernando Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional
Colombia Págs. 333-344

Robbins, Stephen P. 2004. "Comportamiento Organizacional" 10° Edición. Editorial
Prentice Hall. 1:25,4:142-151p.

Steers, R.M. 1977 "Antecedents and outcomes of organizational commitment",
Administrative Science Quarterly, 22, 46-56p.

Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional", 2004. 10ª ed. Prentice Hall. 223-
226, 315-359p.

Taormina, R.J. 1999 "Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects
of socialization and demographics", International Journal of Human Resource Management, 10,
1060-1076p.

Toro Álvarez, F. 1998. "Predicción del Compromiso del Personal a partir del análisis del
Clima Organizacional", Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Warren
Bennis. 1989. "On Becoming a Leader", Reading Mass: Addison- Wesley. 194p.

Otros

<http://www.australosorno.cl/>

<http://www.ine.cl>

CAPITULO VII

ANEXOS

ANEXO N° 1 Cuestionario de Clima Organizacional.

Traducción y adaptación del instrumento de medida. Koys y Decottis (1991)

1 AUTONOMIA	
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.

2 COHESIÓN	
6	Las personas que trabajan en la Municipalidad de Río Negro se ayudan los unos a los otros.
7	Las personas que trabajan en Municipalidad de Río Negro se llevan bien entre si.
8	Las personas que trabajan en Municipalidad de Río Negro tienen un interés personal el uno por el otro.
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en la Municipalidad de Río Negro.
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.

3 CONFIANZA	
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.
15	No es probable que mi jefe me de un mal consejo.

4 PRESION	
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
17	La Municipalidad de Río Negro es un lugar relajado para trabajar
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre
20	Muchas de los trabajadores de la Municipalidad de Río Negro en mi nivel, sufren de un alto estrés debido a las exigencias del trabajo.

5 APOYO	
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito
22	A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente en la Municipalidad de Río Negro.
23	Mi jefe me respalda 100%.
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.

6 RECONOCIMIENTO	
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.

7 EQUIDAD	
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.
34	Mi jefe no tiene favoritos.

35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.
8 INNOVACIÓN	
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.

ANEXO 2 Cuestionario de Liderazgo

Cuestionario, tabla de los estilos de liderazgos de acuerdo a la Teoría Trayectoria-Meta de Robert House (1971) Adaptado con la ayuda de la Dra. Margarita Chiang V. (2007)

N° 1 LIDERAZGO DE APOYO	
1	Mi jefe se preocupa por nuestro bienestar y necesidades.
2	Mi jefe se muestra amigable y asequible a todos
3	Mi jefe trata a todos los empleados como sus iguales.
N° 2 LIDERAZGO DIRECTIVO	
4	Mi jefe transmite líneas de orientación específica para realizar las tareas.
5	Mi jefe insiste en el seguimiento de reglas y procedimientos establecidos.
6	Mi jefe orienta sobre lo que hay que hacer y como debería hacerse.
N° 3 LIDERAZGO PARTICIPATIVO	
7	Mi jefe escucha y analiza seriamente mis ideas y acepta mis contribuciones siempre que sea posible y práctico.
8	Mi jefe no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas, pero consulta mis ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
9	Mi jefe me incluye en decisiones importantes.
N° 4 LIDERAZGO ORIENTADO LA LOGRO	
10	Mi jefe busca realzar el alcance de los objetivos.
11	Mi jefe define objetivos de desempeño ambiciosos y sugerir formas de mejora en el desempeño y orientación a lograr el objetivo.
12	Mi jefe busca lograr el máximo rendimiento del personal estableciendo objetivos estimulantes.

Para complementar la encuesta se agregaron 5 definiciones sobre estilos de liderazgo propuestos por Stephen P. Robbins (2004) en su libro Comportamiento Organizacional y adaptados para la oportunidad con la ayuda de la Dra. Margarita Chiang V. (2007).

N° 5 LIDERAZGO AUTORITARIO	
13	Mi Jefe utiliza su autoridad y toma las decisiones centralizadamente.
14	Mi jefe considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes,
15	Mi jefe siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
N° 6 LIDERAZGO LIBERAL	
16	Mi jefe delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
17	Mi jefe espera que asuma la responsabilidad por mi propia motivación, guía y control.
18	Nuestro jefe deja que sea el grupo el que, por sí mismo, establezca sus propios criterios.
N° 7 LIDERAZGO CARISMÁTICO	
19	Mi jefe tiene una visión y están dispuestos a correr riesgos para materializarla.
20	Mi jefe muestra un comportamiento que se sale de lo ordinario e influyen en sus subalternos.
N° 8 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
21	Mi jefe me guía y motiva en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y las tareas.
22	Mi jefe presta atención a los intereses y las necesidades de desarrollo individual de los seguidores.
23	Mi jefe busca estimularlos e inspirarnos para que hagamos un esfuerzo adicional por alcanzar las metas del grupo
N° 9 LIDERAZGO VISIONARIO	
24	Mi jefe tiene una visión y tiene capacidad para explicarla.
25	Mi jefe necesita comunicar claramente su visión, de palabra y por escrito, en lo que respecta a las acciones necesarias para lograr los objetivos.

ANEXO 3 Cuestionario de Compromiso hacia la Organización.

Encuesta creada por Meyer y Allen (1991) que consta de 21 ítems y tiene el objetivo de medir los tres componentes de su teoría: Afectivo, Normativo y Costo/Alternativa.

ITEMS	
	AFECTIVO
1	Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.
2	Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.
3	Trabajar en esta organización significa mucho para mí.
4	En esta organización me siento como en familia.
5	Estoy orgulloso de trabajar en esta organización.
6	No me siento emocionalmente unido a esta organización.
7	Me siento parte integrante de esta organización.
	NORMATIVO
8	Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar en el cambio.
9	Creo que debo mucho a esta organización.
10	Esta organización se merece mi lealtad.
11	No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.
12	Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.
13	Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.
	COSTOS/ALTERNATIVAS
14	Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí (costos).
15	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo (ambos).
16	Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo (alternativas).
17	Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas (costes).
18	En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí (costes).
19	Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo (alternativas).
20	Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera (costes).
21	Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista (alternativas).

Anexo 4

Encuesta a funcionarios y funcionarias de la I. Municipalidad de Río Negro

Señor(a) Funcionario(a):

Solicito unos minutos de su valioso tiempo y disposición para contestar la siguiente encuesta, la que tiene por objeto conocer su percepción, acerca de tres importantes variables del comportamiento organizacional a saber: Clima Organizacional, Compromiso hacia la organización y Liderazgo.

Cabe señalar que este instrumento es de **CARÁCTER CONFIDENCIAL Y ANONIMA CUYA FINALIDAD ES PROPIAMENTE ACADÉMICA.**

POR FAVOR NO DEJE NINGÚN ESPACIO SIN MARCAR

Desde ya se agrádesse su colaboración.

Instrucciones: En los siguientes ítems, conteste según sea el caso, marcando **una sola alternativa**, con un círculo o una X en la alternativa que elija o escriba la información solicitada.

1	Genero	Masculino										
		Femenino										
2	Edad (años)											
3	Unidad de trabajo	Alcaldía										
		Juzgado de Policía local										
		Departamento de Operaciones										
		Secretaría Municipal										
		SECPLAN										
		Departamento Social										
		Departamento de Transito.										
		Dirección de Desarrollo Comunitario										
		Departamento de Salud										
		Daem										
		Dirección de Desarrollo Territorial										
Dirección de Administración y Finanzas												
Dirección de Profesionales de la posta medico rural												
4	Antigüedad en la institución (años)											
5	Estado Civil	Casado (a)										
		Soltero (a)										
		Otro										
6	Estamento o Estratificación	Directivo.										
		Jefatura										
		Profesional.										
		Técnico										
		Administrativo.										
	Auxiliar											
7	Soy el Único Proveedor de mi Familia	Si										
		No										
8	Capacitación Realizados el 2006	N°										
		Menos	Mas									
9	¿Cuál es su grado de información o conocimiento respecto a los objetivos de la organización?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	¿Cuál es su grado de participación respecto al logro de los objetivos de la organización?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	¿Cuál es su grado de compromiso respecto al logro de los objetivos de la organización?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	CLIMA ORGANIZACIONAL	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No seguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
12	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	1	2	3	4	5
13	Las personas que trabajan en la I. Municipalidad de Río Negro se ayudan los unos a los otros.	1	2	3	4	5
14	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.	1	2	3	4	5
15	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo	1	2	3	4	5
16	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito	1	2	3	4	5
17	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
18	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	1	2	3	4	5
19	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	1	2	3	4	5
20	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo	1	2	3	4	5
21	Las personas que trabajan en Municipalidad de Río Negro se llevan bien entre si.	1	2	3	4	5
22	Mi jefe es una persona de principios definidos.	1	2	3	4	5
23	La Municipalidad de Río Negro es un lugar relajado para trabajar	1	2	3	4	5
24	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	1	2	3	4	5
25	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	1	2	3	4	5
26	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	1	2	3	4	5
27	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.	1	2	3	4	5
28	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	1	2	3	4	5
29	Las personas que trabajan en Municipalidad de Río Negro tienen un interés personal el uno por el otro.	1	2	3	4	5
30	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	1	2	3	4	5
31	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	1	2	3	4	5
32	Mi jefe me respalda 100%.	1	2	3	4	5
33	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	1	2	3	4	5
34	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	1	2	3	4	5
35	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
36	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.	1	2	3	4	5
37	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en la Municipalidad de Río Negro.	1	2	3	4	5
38	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	1	2	3	4	5
39	Me siento como si nunca tuviese un día libre	1	2	3	4	5
40	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
41	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.	1	2	3	4	5
42	Mi jefe no tiene favoritos.	1	2	3	4	5

43	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	1	2	3	4	5
44	Organizo mi trabajo como mejor me parece.	1	2	3	4	5
45	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.	1	2	3	4	5
46	No es probable que mi jefe me de un mal consejo	1	2	3	4	5
47	Muchos de los trabajadores de la Municipalidad de Río Negro en mi nivel, sufren de un alto estrés debido a las exigencias del trabajo.	1	2	3	4	5
48	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	1	2	3	4	5
49	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	1	2	3	4	5
50	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	1	2	3	4	5
51	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
	COMPROMISO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No seguro	De acuerdo	Muy de Acuerdo
52	Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.	1	2	3	4	5
53	Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar en el cambio.	1	2	3	4	5
54	Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	1	2	3	4	5
55	Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.	1	2	3	4	5
56	Creo que debo mucho a esta organización.	1	2	3	4	5
57	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.	1	2	3	4	5
58	Trabajar en esta organización significa mucho para mí.	1	2	3	4	5
59	Esta organización se merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
60	Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.	1	2	3	4	5
61	En esta organización me siento como en familia.	1	2	3	4	5
62	No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.	1	2	3	4	5
63	Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.	1	2	3	4	5
64	Estoy orgulloso de trabajar en esta organización.	1	2	3	4	5
65	Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.	1	2	3	4	5
66	En este momento, dejar esta organización supondría un gran costo para mí.	1	2	3	4	5
67	No me siento emocionalmente unido a esta organización.	1	2	3	4	5
68	Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.	1	2	3	4	5
69	Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.	1	2	3	4	5

70	Me siento parte integrante de esta organización.	1	2	3	4	5
71	Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera.	1	2	3	4	5
72	Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista.	1	2	3	4	5
	LIDERAZGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No seguro	De acuerdo	Muy de Acuerdo
73	Mi jefe se preocupa por nuestro bienestar y necesidades.	1	2	3	4	5
74	Mi jefe trasmite líneas de orientación específica para realizar las tareas.	1	2	3	4	5
75	Mi jefe escucha y analiza seriamente mis ideas y acepta mis contribuciones siempre que sea posible y práctico.	1	2	3	4	5
76	Mi jefe busca realzar el alcance de los objetivos.	1	2	3	4	5
77	Mi Jefe utiliza su autoridad y tomas las decisiones centralizadamente.	1	2	3	4	5
78	Mi jefe delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
79	Mi jefe tiene una visión y están dispuestos a correr riesgos para materializarla.	1	2	3	4	5
80	Mi jefe me guía y motivan en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y las tareas.	1	2	3	4	5
81	Mi jefe tiene una visión y tiene capacidad para explicarla.	1	2	3	4	5
82	Mi jefe se muestra amigable y asequible a todos	1	2	3	4	5
83	Mi jefe insiste en el seguimiento de reglas y procedimientos establecidos.	1	2	3	4	5
84	Mi jefe no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas, pero consulta mis ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.	1	2	3	4	5
85	Mi jefe define objetivos de desempeño ambiciosos y sugerir formas de mejora en el desempeño y orientación a lograr el objetivo.	1	2	3	4	5
86	Mi jefe considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes,	1	2	3	4	5
87	Mi jefe espera que asuma la responsabilidad por mi propia motivación, guía y control.	1	2	3	4	5
88	Mi jefe muestra un comportamiento que se sale de lo ordinario e influyen en sus subalternos.	1	2	3	4	5
89	Mi jefe presta atención a los intereses y las necesidades de desarrollo individual de los seguidores.	1	2	3	4	5
90	Mi jefe necesita comunicar claramente su visión, de palabra y por escrito, en lo que respecta a las acciones necesarias para lograr los objetivos.	1	2	3	4	5
91	Mi jefe trata a todos los empleados como sus iguales.	1	2	3	4	5
92	Mi jefe orienta sobre lo que hay que hacer y como debería hacerse.	1	2	3	4	5

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No seguro	De acuerdo	Muy de Acuerdo
93	Mi jefe me incluye en decisiones importantes.	1	2	3	4	5
94	Mi jefe busca lograr el máximo rendimiento del personal estableciendo objetivos estimulantes.	1	2	3	4	5
95	Mi jefe siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.	1	2	3	4	5
96	Nuestro jefe deja que sea el grupo el que, por sí mismo, establezca sus propios criterios.	1	2	3	4	5
97	Mi jefe busca estimular los e inspirarnos para que hagamos un esfuerzo adicional por alcanzar las metas del grupo.	1	2	3	4	5