

UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Administración y Auditoría
Escuela de Ingeniería Comercial

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL



“Clima Organizacional y Liderazgo”

Alumno : Rocío Astete Gatica

María José Fierro Quilapi

Profesor Guía: Sr. Adolfo Rolando Albornoz Acosta

Concepción, 2017

“Clima Organizacional y Liderazgo”

DEDICATORIA

Como agradecer tantos valores, tantos principios y sobre todo el apoyo constante de mi familia, que en el fondo todo eso es lo que me llevo hasta aquí, a cumplir una meta. Gracias primero a mis abuelos Luis Quilapi y Amalia Quilapi que con el ejemplo de perseverancia y sacrificio durante toda su vida, me llevaron a anhelar hacer que se sintieran orgullosos.

A mi madre Dominica Quilapi que en todo momento me brindó y seguirá brindándome su apoyo incondicional, por ayudarme a perseverar y conseguir lo que veía difícil de lograr, y por su infinito amor y comprensión, por todo esto estoy segura que sin su apoyo nada de esto sería posible.

A toda mi familia que de alguna u otra forma siempre me entregaron su apoyo.

A nuestro profesor guía Don Adolfo albornoz por su apoyo para llevar adelante esta tesis.

A las personas que trabajan en las organizaciones encuestadas por su buena disposición a pesar de interrumpir sus labores.

Y finalmente muchas gracias a todos los que de alguna u otra forma hicieron posible que esta etapa llegara a su fin.

María José.

Quiero agradecer a Dios ante todo porque gracias a él, me encuentro en el término de mi carrera, me ha entregado fortaleza cada día, para seguir adelante. Además de tener a mi lado una gran familia, a mi padre y madre que se han esforzado para que yo pueda ser quien soy ahora, apoyándome en toda mi hermosa carrera en esta gran Universidad, y contando con el apoyo de mis amigos y amigas que han compartido conmigo esta experiencia tan gratificadora y dándome aliento cuando ya no daba más para continúan en esta gran batalla.

Gracias a todas a aquellas personas que han sido parte en mi vida.

Rocío.

“Clima Organizacional y Liderazgo”

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un conjunto de habilidades clave para la gerencia en cualquier nivel y tipo de empresas, que un individuo tiene y utiliza para lograr afectar en la forma de ser o actuar de las personas, produciendo en ellas el entusiasmo necesario hacia el logro de sus metas y objetivos.

Al ser una competencia clave para el logro de metas y objetivos, es relevante identificar una relación existente entre los estilos o tipos de liderazgo que existen, con la influencia y resultados que estos puedan provocar sobre la gestión directiva en las diferentes microempresas, en este caso, de la Ciudad de Cañete, Chile.

Las micro, pequeñas y medianas empresas conforman un sector de gran importancia dentro de la actividad económica de todos los países, por la generación de empleos, influir en la igualdad en la distribución de ingresos en la clase media, el efecto que estas producen en el aumento de la competencia en los mercados disminuyendo el monopolio, entre otros. Actualmente las PYMES también contribuyen a la innovación ofreciendo productos más individualizados, muchas veces trabajan en conjunto con las grandes organizaciones que las subcontratan lo que ayuda en la disminución de costos, contribuyen directa o indirectamente a las exportaciones, participan en una variedad de sectores y satisfacción de múltiples necesidades.

Las PYMES son un estabilizador en cualquier sociedad, por lo que es fundamental un liderazgo adecuado para su buen funcionamiento.

Se tratan temas como lo que es un liderazgo bien aplicado y adecuado a la microempresa, los tipos de líderes que existen y como deben trabajar para llegar al cumplimiento de objetivos y como se puede mejorar un liderazgo mal implementado adaptándolo al medio en el que se aplica.

Luego se analiza el efecto que tiene el liderazgo en el clima organizacional, que tiene gran importancia para las empresas, puesto que al momento de mejorar y prestarle atención al ambiente laboral nos permitirá alcanzar un nivel de desarrollo deseado tomando en consideración el recurso humano que influye enormemente en los resultados de una organización.

“Clima Organizacional y Liderazgo”

El clima se define como el ambiente en donde los individuos realizaran sus labores diariamente, lo que involucra relaciones entre gerente con subordinados, compañeros de trabajo, personas externas a la empresa y todos los vínculos que se pueden dar dentro de la empresa, relaciones que, si se manejan o controlan adecuadamente podrían transformarse en un factor primordial para un buen desempeño de la organización, o en caso contrario, representarían un obstáculo desencadenándose en un mal desempeño.

Conseguir que el funcionamiento dentro de una organización sea el adecuado, específicamente en una PYME, requiere de un liderazgo y clima conveniente que como resultado tenga que todos los miembros de la organización obtengan un agradable ambiente de trabajo.

INDICE

DEDICATORIA	2
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO	8
CLIMA ORGANIZACIONAL	8
1. Principales definiciones de clima organizacional:.....	8
1.1. Enfoques para explicar la formación del clima organizacional en distintas unidades.....	10
2. Tipos de clima organizacional.....	11
2.1. Clima psicológico.....	11
2.2. Clima Agregado	12
2.3. Clima Colectivo.....	12
2.4 Clima Organizacional.....	13
3. Dimensiones o medidas del clima.	13
4. METODOS E INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	16
CAPITULO II LIDERAZGO	21
1. DEFINICIONES DE LIDERAZGO Y LIDER.....	22
1.1. LIDERAZGO	22
1.1.1. DEFINICIONES DE LIDERAZGO	23
1.2. LÍDER	25
2.1. TEORÍA DE LOS RASGOS :	31
2.2. TEORÍAS CONDUCTUALES	33
2.3. LAS TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS	38
2.5. Modelo de ruta-meta.	45
2.6. Modelo de participación del líder.....	47
CAPITULO III PYMES.	50
1. Concepto de pequeña y mediana empresa.....	50
2. Características generales de la pequeña y mediana Empresa.	52
3. Mercados en que predominan las pyme.	52
PARTE II: ESTUDIO EMPÍRICO	54
CAPITULO III	54
1. OBJETIVOS	54
1.1. OBJETIVO GENERAL	55
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	55
2. METODOLOGÍA	55
2.1. INSTRUMENTOS DE MEDIDA	55

2.2.	VARIABLES EN EL ESTUDIO Y SU FORMA DE MEDICIÓN.....	56
2.3.	DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	58
2.4.	PROCEDIMIENTO PARA TOMA DE DATOS.....	59
3.	RESULTADOS.....	60
	RESUMEN.....	60
3.1.	Procedimiento de Recolección y Análisis de la Información.....	61
3.2.	Análisis e interpretación de los resultados por empresa.....	64
3.3.	Análisis e interpretación de los resultados por Rubro.....	96
1.	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	113
1.1.	CONCLUSIONES GENERALES.....	113
	BIBLIOGRAFIA.....	114
	ANEXOS.....	117
	ANEXO I : Cuestionario de Clima Organizacional.....	117
	ANEXO 2: Cuestionario para el Líder.....	119

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

CLIMA ORGANIZACIONAL

A lo largo de la historia de la administración el aumento acelerado de las organizaciones y las exigencias provocadas de un entorno cada vez más inestable, dejaron fuertes reformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Esta conversión obligo a la gerencia a prepararse para comprender los motivos de una serie de anomalías que tenían una reacción clara en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta manera se fundamentaron conductas y normas en la búsqueda de la efectividad y eficiencia organizacional.

Desde muy temprano investigadores de la administración colocaron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron “atmósfera psicológica” y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se realizaron se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La cual sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico, se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia” (Sosa, 2004).

Lewin, Lippit y White (1939) Plantearon 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 frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales.

1. Principales definiciones de clima organizacional:

Halpin y Crofts (1962) un enfoque más subjetivo en el que se establece el clima organizacional como la “opinión” que se forma el empleado de la organización. Un factor importante que mencionan estos autores es la percepción que tiene el empleado de sus

necesidades sociales, y otro factor importante es hasta qué punto el empleado considera que su superior es distante. (Citado en Fernández y Sánchez, 1996).

Litwin y Stringer (1968), para ellos el clima organizacional abarca las consecuencias subjetivas percibidas del sistema formal y el estilo informal de los administradores y de otros componentes ambientales importantes sobre las actitudes, valores, creencias y motivaciones de las personas que trabajan en la organización.

Taigiuri (1968) fundamenta su definición en la visión del clima como una características del ambiente total. El clima según este autor, es una cualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentada por sus habitantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El primer elemento resaltado es la relativa estabilidad que se atribuye al clima, lo que se significa posibilidad de medición y cambio. El clima está basado en características de la realidad externa, del ambiente, pero tal y como es percibido y experimentado. Finalmente, el clima es distinto a lo que le sucede en el exterior al individuo, pero este ayuda a su naturaleza y tiene consecuencias directas sobre el comportamiento, este actúa sobre sus actitudes y proyecciones.

Guión (1973), sostenía que el clima percibido tiene relación con las cualidades de una organización y con las de los sujetos que forman parte de ella. En 1975 Schneider definió el clima organizacional como las percepciones e interpretaciones que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y a saber cómo actuar. Las percepciones del clima son descripciones en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. (Citado en Furnham, 2001).

Payne y Pugh (1976) Reconocen el clima como los procesos comportamentales particulares en un sistema social de forma puntual. Estos procesos reflejan las actitudes, creencias y valores de los miembros.

Schneider y Reichers (1983) El clima organizacional es entendido como una percepción fundamental apoyada en percepciones únicas.

James y Sell (1981) Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y

lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.

Rousseau (1988) describe el clima con límites predeterminados que los distinguen de otras características y percepciones, en donde existen dos atributos permanentes en la definición del clima que están en constantes concepciones: es una percepción y se puede describir. Así, sobre la percepción, conlleva a que son sensaciones experimentadas por un sujeto y las descripciones son las referencias que hace el sujeto sobre dicha sensaciones.

Moran y Volkwein (1992) Encontramos otra investigación que presenta el desarrollo de la formación del clima organizacional. Básicamente, este método parte del siguiente dilema: el clima organizacional ha sido validado como un fenómeno de la organización, por tanto debe buscarse cuál es el modelo teórico que representa el proceso por el que las percepciones de los individuos se transforman en una entidad organizacional.

1.1. Enfoques para explicar la formación del clima organizacional en distintas unidades.

- **Enfoque estructural:** este enfoque considera al clima como una característica perteneciente a una organización. Estos atributos son poseídos por la propia organización y existen independientemente de las percepciones de los miembros individuales (Guion, 1973).
- **Enfoque Perceptual:** denominada también psicológica, Se establece la base del origen del clima dentro del individuo. agrega la idea de que los sujetos responden a factores situacionales de una forma que es psicológicamente entendible para ellos, y no toma que el clima sea un sistema de cualidades objetivas de situaciones particulares (James, Hater, Gent y Bruni, 1978).

En la cual se enfoca hacia los procesos cognitivos en donde ocurre una interpretación de la circunstancia psicológica más importante del sujeto, sumando a este las condiciones organizacionales.

Una característica de este enfoque es que el clima tiene por objetivo más funcional para los sujetos mientras que este le va ayudando a climatizarse a las condiciones organizacionales.

- **Enfoque interactivo:** este corresponde a los dos enfoques anteriores, pero este es superior, se determina que a partir de la relación entre los sujetos se crea la visión compartida.

Se presenta como la relación entre sujetos que interpretan y se muestran las realidades que se encuentran las organizaciones, y que al compartir socialmente se desarrollan formas similares de percibir e interpretar. (Chiang ,2010).

- **Enfoque cultural:** se centra en la forma en la que los sistemas interpretan, crean y ajustan la realidad a través de la formación de una cultura organizacional. Se enfoca en que la cultura organizacional influye sobre una de sus acciones más palpable. (Moran y Volkwein, 1992).

2. Tipos de clima organizacional

La controversia del significado de las diferencias perceptivas y de las grandes variaciones de dispersión en los resultados del clima dentro de todas las partes que componen la organización, han llevado a la difusión de tipos de Clima organizacionales, formándose cuatro tipos o conceptualizaciones del clima, en donde se definirán a continuación.

2.1.Clima psicológico

Este clima se forma a través de lo que perciben los individuos en sus entornos. De naturaleza psicológica y abstracta, estas percepciones muestran como los sujetos organiza sus experiencias del ambientes.

Se ha definido como la referencia a las representaciones cognitivas de un individuo sobre sucesos situacionales relativamente próximos, expresadas en términos que reflejan el significado psicológico y la importancia de la situación para el individuo (James y Sells, 1981).

Muchos factores le dan vida al clima psicológico, en donde se incluyen los procesos cognitivos, estilos de pensamiento individual, la estructura, la cultura y las relaciones sociales.

El problema fundamental del concepto de clima psicológico es la baja diferenciación del estilo cognitivo del sujeto, definido como la manera en que el sujeto ordena el entorno (Goldstein y Blackman, 1978). El estilo cognitivo es una construcción formado para entender y aclara el proceso que promedia entre la acción y la respuesta. En palabras de Rousseau, la definición de estilo cognitivo es idéntica al significado de clima para James

y Jones (1974). Una diferencia puede aplicarse en el énfasis que los psicólogos cognitivos la residen en el sistema más que en el contenido del pensamiento (Goldstein y Blackman, 1978) y las investigaciones organizacionales están interesadas primordialmente en los causa situacional (Rousseau, 1988).

2.2.Clima Agregado

Es un conjunto de percepciones de las personas que son parte de un mismo entorno social a un cierto nivel jerárquico. (ej. Un equipo de trabajo). Se observa que el nivel agregación no tiene que concordar debidamente con el nivel descriptivo de las percepciones.

Estos se crean a partir de la pertenencia de los sujetos a algunas secciones que se puedan identificar dentro de la organización formal. Dentro de determinadas secciones con un consenso en las percepciones. El estudio razonado, después de colocar datos individuales a nivel de la sección es aceptar a priori que ciertos nichos o grupos colectivos de la organización tienen un clima y éste se puede determinar a través de ensayos de diferencias entre las secciones (Joyce y Slocum, 1979) en Denise (2002).

2.3.Clima Colectivo

Los climas colectivos nacen del trato entre individuos sobre el fundamento de lo que piensan acerca de contextos organizacionales. Los climas colectivos no necesitan coincidir con las unidades formales. Este clima se compone de sujetos en donde para ellos tiene un significado similar o común (Joyce y Slocum, 1984).

Este clima se identifica observando las percepciones determinadas de los factores circunstanciales y juntándolas, independientemente de la cualidad de los individuos de cada departamento, de manera en grupos que reflejan puntajes parecidos del clima.

Jackofsky y Slocum (1988) continuaron y ampliaron el artículo de Joyce y Slocum (1984). Comenzando por sus análisis, hicieron una investigación del clima y como resultado del mismo, comprobaron el valor metódico de estos climas colectivos. Estos usaron una teoría anterior de Payne y Pugh (1976), sobre qué porcentaje de conjuntos de individuos puedan tener percepciones similares del clima, aun siendo parte de distintos niveles del sistema organizacional. Jackofsky y Slocum en la investigación de una

empresa, confirmaron que si hay climas colectivos que pueden coincidir con sistemas organizacionales más formales. Tras dejar pasar una cantidad de tiempo se corroboró y verificó que los climas colectivos ya no coincidían con los conjuntos formales. Esta variación lo aclaró por la comunicación social que sucedía en el borde del sistema formal, donde ayudó con la creación de un clima colectivo.

2.4 Clima Organizacional

Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Esta distribución significa que desde el punto de vista de los informantes. Rousseau, (1988) lo definió como las descripciones propias del ambiente social o realidad del cual es parte un individuo.

Glick, (1985) definió *“el clima organizacional está conformado de una cualidad organizacional auténtica y no un fenómeno psicológico”*; entonces podemos decir que, si es algo verdadero los sujetos no afirman como respondientes sino como informantes.

Los sujetos deben tener una estructura de referencia similar, en donde este debe ser claro y consistente, como es la organización. Las respuestas para que estén a un nivel particular deben ser igual al de los factores organizacionales, de esta manera Glick (1985) hace un análisis en donde muestra la no veracidad de algunas pruebas estadísticas que hay acerca del clima, ya que estos se basan en la unanimidad a nivel personal más que resultados a nivel organizacional, en donde estos llegan a concluir que el clima agregado es igual al clima organizacional.

3. Dimensiones o medidas del clima.

Las dimensiones o medidas del clima se definen como las representaciones de algunas circunstancias que resultan significativas observando desde el punto de vista psicológico (Rousseau, 1988). Se puede decir que las percepciones que determinan el clima organizacional son grupos de hechos con alcances que se encuentran relacionados desde un enfoque de la Psicología. Esto significa que los climas adquieran muchas perspectivas.

En tanto, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) hicieron un estudio en el que nombraron las dimensiones del clima en donde antes había sido propuesta por la

literatura científica. Con los datos que se encontraban disposición, determinaron que había cuatro dimensiones frecuentes:

- 1.- Autonomía particular
- 2.- Nivel de desarrollo impuesta sobre la situación.
- 3.- Orientación a la recompensa.
- 4.- Consideración, cordialidad y apoyo.

Payne y Pugh (1976), después de seguir indagando encontró una nueva dimensión agregando una quinta dimensión llamada, la orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación.

Después Koys y DeCotiis (1991) comenzaron con las investigaciones que se encontraban publicados, y encontraron 80 dimensiones de clima organizacional. Con el fin de limitar ese número de dimensiones establecieron tres criterios que tenían que cumplir las dimensiones: *a) medida de percepción, medida de descripción, b) no evaluar actividades, y c) no pueden ser parte de organización o de estructura.* Después de realizada la aplicación de estos criterios quedaron un total de 61 dimensiones. Posteriormente se procedió a quitar las dimensiones que cumplían el criterio de que se analizaron en un único estudio, y no podían unirse con otras dimensiones.

Como resultado de la aplicación de este nuevo criterio quedaron en total unas 45 dimensiones. Con estas últimas dimensiones, Koys y DeCotiis realizaron un análisis estadístico, tras el cual obtuvieron una síntesis de 8 dimensiones.

Dimensiones utilizadas por Koys y DeCotiis en su estudio tras la revisión bibliográfica (1991).	Dimensiones obtenidas por Koys y DeCotiis filtradas (1991).
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Supervisión cerrada 3. Responsabilidad individual 4. Iniciación de estructura 	1. Autonomía
<ol style="list-style-type: none"> 5. Cohesión 6. Conflicto 7. Espíritu 8. Relaciones 9. Polarización del status 10. Universalismo 	2. Cohesión

<p>11. Cooperación en grupo, amistad y cariño 12. Sociabilidad</p>	
<p>13. Intimidación contra reserva 14. Confianza del líder 15. Insensibilidad de la dirección 16. Confianza de la dirección 17. Apertura</p>	<p>3. Confianza</p>
<p>18. Presión laboral 19. Posición sobrecargada, posición en conflicto, posición ambigua. 20. Orientación 21. Énfasis en la ejecución 22. Trabajo estándar 23. Medida de resultados 24. Énfasis en la producción</p>	<p>4. Opresión</p>
<p>25. Apoyo 26. Consideración por parte del líder 27. Facilitación del trabajo por parte del líder 28. Distancia psicológica del líder 29. Influencia jerárquica 30. Conocimiento de la gestión</p>	<p>5. Apoyo</p>
<p>31. Reconocimiento y retroalimentación 32. Oportunidades para crecer y avanzar 33. Relaciones de recompensa y castigo 34. Recompensas</p>	<p>6. Reconocimiento</p>
<p>35. Imparcialidad y objetividad en el sistema de 36. recompensas 37. Claridad en la promoción 38. Políticas de claridad 39. Políticas de claridad y eficiencia de estructura 40. Altruismo 41. Igualitarismo.</p>	<p>7. Equidad</p>
<p>42. Innovación 43. Flexibilidad organizacional 44. Impulsivo seguridad frente a riesgo 45. Desafíos y riesgos Orientación al futuro</p>	<p>8. Innovación</p>

Tabla 1 Dimensiones de clima Fuente: Koys y DeCotiis (1991)

4. METODOS E INSTRUMENTOS DE MEDIDA.

Los instrumentos de medida, existen diversas herramientas para las medidas del clima, ya que la mayoría de ellos están hechos por cuestionarios estructurados llevados a recoger y medir la percepción del sujeto sobre la organización. Estos instrumentos tienen fallas, ya que debido a que estudian la percepción más particular del clima y ésta no entrega una información objetiva, precisa y completa del ámbito laboral, estableciendo que tal sistema tenga la necesidad de investigar la validez y fiabilidad de esta percepción particular.

Wallace et al (1975) muestran un método para continuar con la investigación acerca del clima, basada en tres etapas que se puede expresar de la siguiente manera:

- *Validación del contenido:* Consiste en concentrar desde que concepto se define el clima para determinar 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 un espectador externo y a través de la creación de informes de la organización por parte de personas fundamentales.

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 nos permite entregar una visión más panorámica de la organización, determinando la formación de los diversos

subniveles, su forma de influir, la determinación de líderes, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, es decir, permite obtener un conjunto de información con gran relevancia para la evaluación y funcionamiento del sistema de la organización.

4.1.DIMENSIONES DESARROLLADOS POR OTROS AUTORES.

4.1.1. 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 ampliar 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 se encuentre 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".

4.1.2. 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 situación 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 inclinadas a indicar el sentido en el que una organización se desarrolla 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 diseño 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 diferentes tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresas u orgaanizaciones 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*: centrado en la planificación y formación que se requiera.

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

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 conforman 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.

4.1.3. KOYS Y DECOTTIS (1991)

Un análisis realizado por los investigadores (Koys y Decottis, 1991), quienes hacen un recorrido por todos los estudios efectuados por sus compañeros en el área de la psicología y crean 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 con la aplicación de 40 preguntas filtradas.

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.

CAPITULO II LIDERAZGO

El liderazgo es utilizado como una solución para los problemas organizacionales a través de un “auténtico liderazgo” que colabore en la visión y con la habilidad para señalar una estrategia a seguir. La necesidad de la existencia de liderazgo en las organizaciones nace en respuesta a la incertidumbre y peligros inherentes a la condición humana. A cada momento experimentamos la necesidad de saber ¿qué pensar, qué sentir o qué hacer dentro de una empresa sobre todo en situaciones confusas, inciertas o amenazantes, donde se suele necesitar ayuda de una persona que nos de seguridad y haga entrega de sus conocimientos contribuyendo al buen desempeño?

A lo largo de la historia, se ha abordado la relación existente entre liderazgo y efectividad por diferentes ciencias y disciplinas, como la filosofía, la sociología, la psicología, la biología, la ciencia política y las ciencias administrativas, realizando grandes aportes, que a partir de los años 90 se comenzaron a centrar en el ámbito empresarial.

Antes de presentar las diferentes definiciones de liderazgo, es conveniente presentar la diferenciación entre gerente y líder.

Según Kotter (2005) “los gerentes se ocupan de la complejidad, mediante la planificación, elaboración de presupuestos, determinación de objetivos, planes de acción, asignación de recursos, control y resolución de problemas; por su parte, el líder se ocupa del cambio, fija una visión que debe ser transmitida a las personas, motivándolas e inspirándolas a alcanzarla”.

1. DEFINICIONES DE LIDERAZGO Y LIDER

1.1.LIDERAZGO

El **liderazgo es** un tema que ha tomado gran importancia a lo largo de los últimos años, se trata a grandes rasgos de la habilidad que tiene un individuo para lograr influenciar, motivar e inspirar a que otras personas dentro de una organización contribuyan en la efectividad y el éxito de las organizaciones de las cuales forman parte.

De aquí nace el interés por el liderazgo, aunque no es un estilo organizacional que muchas empresas hayan adoptado, puesto que no resulta nada fácil encontrar a un verdadero líder que sea capaz de lograr estas actitudes a los demás miembros de la organización. Sin embargo hay quienes nacen con esta habilidad lo que no implica que otra persona no pueda desarrollar estas características de un líder.

El liderazgo es considerado como la solución a la mayoría de los problemas organizacionales, sobre todo cuando el liderazgo es ético, humanista, de principios y valores que las empresas tengan una efectividad gerencial y logren llegar a los objetivos organizacionales por medio de sus colaboradores.

La necesidad de un buen liderazgo en una empresa surge como una respuesta a la incertidumbre y peligros inherentes a la condición humana, en condiciones en que las personas en el desarrollo de sus labores experimentan sensaciones de desconocimiento de las actividades que debe realizar. En ocasiones como estas es cuando se necesita de un líder, en situaciones confusas, inciertas e incluso amenazantes, donde los seres humanos suelen necesitar ayuda. Los líderes nos hacen sentir más seguros y contribuyen a calmar el temor.

1.1.1. DEFINICIONES DE LIDERAZGO

- i. **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".
- ii. **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".
- iii. **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".
- iv. **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".

De estas definiciones dadas por diferentes autores, se concluye que el liderazgo está formado por el líder y los individuos que siguen a este teniendo la capacidad de influir en ellos para lograr resultados preferentemente positivos en una organización. Esta relación existente busca no ser una relación jerárquica como ocurre en una relación gerente-colaborador. Se trata de una colaboración mutua donde mediante los pensamientos, emociones, ideas y acciones se genere una retroalimentación colectiva que apoye los propósitos que tienen tanto el líder como sus seguidores dentro de la organización. Un líder es aquel que influye en el comportamiento de otro, sin importar si este líder es el jefe, un colega, un subordinado, un amigo, etc., es quien estimula a las personas para que desarrollen no solo un deseo por trabajar y cumplir actividades sino también para que estos lo hagan con plena confianza en él. Este líder debe tener las aptitudes necesarias para lograr ocuparse con destreza y eficacia de individuos y circunstancias que representen riesgo o no.

El liderazgo no tiene mucho que ver con tener carisma u otras cualidades exóticas que tienen ciertas personas, aunque sí pueden resultar de gran ayuda si el líder cuenta con ellas. Esto significa que ser líder no es privilegio de algunos pocos sino que es algo que se puede aprender en el tiempo con ciertos estudios en la materia. Pero además, en

relación al aprendizaje de ser líder, tampoco es algo que se puede enseñar o aprender fácilmente, se requiere de generar un entorno donde el “aspirante a líder” aprenda haciendo, experimentando y viviendo situaciones en las que deba actuar como líder, los conocimientos del liderazgo se pueden enseñar de forma teórica, pero las habilidades y actitudes que se necesitan para la formación de líderes requieren de otro tipo de metodología práctica.

Debido a que el mundo de los negocios se ha vuelto un tanto competitivo y cambiante, el liderazgo comenzó a tener gran importancia en el desarrollo de las actividades de las organizaciones y en el desempeño de los colaboradores para poder sobrevivir y competir de forma eficaz. Se podría decir que mientras más cambio exista en el entorno en el cual nos desempeñamos, más liderazgo hará falta en la organización.

La persona que logra dar mayor asistencia y orientación a sus compañeros para que alcancen un estado de satisfacción, es quien tiene mayores posibilidades de ser visto como líder en el grupo.

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 cuál 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.

Al hacer una definición de la manera más básica con respecto al liderazgo, se puede deducir que es la habilidad para que otros hagan lo que uno quiere que estos hagan, pero de forma participativa y democrática, ayudando a los seguidores a que encuentren las formas de hacer y llevar a cabo los objetivos.

1.2. LÍDER

Basándose en la opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, se puede determinar que existen muchos tipos de liderazgo. Pero en opinión de otros se dice que no es que existan una gran cantidad de tipos de líderes ya que el liderazgo es uno y, como los líderes son personas con características personales diferentes cada uno, las clasificaciones que se hacen a continuación corresponden a la forma en como ejercen o como lograron adquirir la facultad de dirigir, según la formalidad de su elección y según la relación existente entre el líder y sus seguidores.

Según **Max Weber** (1904) hay tres tipos de liderazgo, estas clasificaciones corresponden a la forma en como han adquirido la facultad o el poder para dirigir, ya que un líder nace pero también se hace:

- a) *Líder Carismático*: es aquel al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes que son superiores a los de otros dirigentes, es elegido como líder por su manera de ser con sus seguidores y por generar en ellos entusiasmo. Aunque tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto puede llegar a generar problemas, por lo que un proyecto o la organización entera podría colapsar el día en que el líder abandone a su equipo.
- b) *Líder tradicional*: es aquel que hereda el poder por costumbre, por jerarquía o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar que ha tenido el poder desde hace generaciones, como por ejemplo un rey.
- c) *Líder legítimo*: es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, que asciende al poder mediante métodos democráticos y es elegido por que demuestra que es experto en la materia que le compete. Este personaje es comúnmente visto en campos como la política o en empresas privadas en las que se implementa un modelo burocrático, elegidos mediante métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones internas, donde las decisiones están debidamente establecidas por un sistema de reglas o protocolo a seguir.

Los líderes se pueden observar también en el quehacer diario, dentro de diversos ámbitos, donde se observa que cada uno tiene un estilo propio, estos estilos también definidos por **Max Weber** quien identifica otros tipos de liderazgo.

- a) *Líder autocrático*: es aquel que asume todas las responsabilidades en la toma de decisiones, el que comienza las actividades, las dirige, y se encarga de dar motivación y control al subalterno. Las decisiones se centralizan en el líder y a los subalternos se les pide obediencia y colaboración en sus decisiones. Este tipo de líder puede llegar a considerar que solo él es la persona competente y capaz de hacer resoluciones importantes y que sus subalternos no son capaces de guiarse a sí mismos, pensando que es de gran importancia su posición.
- b) *Líder participativo o democrático*: este estilo de liderazgo participativo utiliza la “consulta” a sus subalternos o colaboradores al momento de tomar decisiones, no significa que delegue su poder a tomar decisiones finales, sino que consulta sus ideas y opiniones sobre la mayoría de las decisiones que les incumben. Trata de escuchar y analizar de la mejor manera las ideas de sus subalternos y acepta estas contribuciones siempre y cuando sean de utilidad. El líder busca más opiniones para que sus decisiones sean cada vez más útiles y en beneficio de todos. Al pedir las opiniones a sus subalternos lo que se hace es impulsarlos a aumentar su capacidad de autocontrol además de instarlos a asumir más responsabilidad y compromiso con la empresa. Es un líder que apoya y no asume una postura de dictador. Sin embargo sigue manteniendo autoridad en los asuntos de gran importancia.
- c) *Líder liberal o de rienda suelta*: en este estilo de liderazgo se observa que el líder delega la autoridad de tomar decisiones a sus subalternos, al momento de realizar el trabajo no se les exige hacerlo de cierta manera, sino que se haga bien, los subalternos toman sus propias decisiones, que asuman responsabilidades mediante su propia motivación. Este estilo de liderazgo sugiere muy poco contacto y apoyo para los seguidores, excepto por un mínimo de reglas, por lo que el líder debe ser altamente calificado y capaz para que se obtengan los resultados deseados.

Luego se comienzan a multiplicar los estudios sobre los grupos, sobre todo cuando K. Lewin comienza sus estudios sobre cómo afecta el ambiente o espacio en la conducta de

un individuo (teoría del campo), naciendo el tema del liderazgo que se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías.

Desde la perspectiva ofrecida por **Lippit y White**, continuadores después de los años 40 de la obra de Lewin, los líderes se dividen en:

- a) *Autoritarios*: es aquel que ejerce el poder de manera unilateral, donde solo él es quien toma las decisiones y ordena a los subordinados.
- b) *Paternalistas*: cuando existe este tipo de líder en una organización la información es escasa, se origina principalmente en los grupos autoritarios, en lo más alto del grupo jerárquico, el líder suele incentivar a los trabajadores mediante recompensas y cree que los subordinados no tienen capacidades para tomar decisiones, que deben solo acatar órdenes.
- c) *Laissez-faire* (dejar hacer): la posición del líder en la toma de decisiones es pasiva, deja actuar a sus subordinados como ellos quieran, que tomen decisiones y actuar de la forma que a ellos les parezca correcta.
- d) *Democráticos*: el líder comparte el poder con sus subordinados, les permite participar en la toma de decisiones y participa como un coordinador.
- e) *Participativo*: el líder es quien determina los objetivos del grupo, toma las decisiones en el grupo y también controla el tipo de relación entre los miembros del grupo.

Un líder entonces puede ser preestablecido en la organización o simplemente puede ser aquel que logre que los trabajadores de una organización le sigan sin necesidad de tener un puesto jerárquico mayor a los demás.

Según la formalidad de su selección existen 2 tipos de liderazgo:

- a) *Liderazgo formal*: preestablecido por la organización.
- b) *Liderazgo informal*: líder emergente del grupo.

1.2.1. Características de un líder

Un líder debe contar con determinadas características, que pueden llegar a ser indispensables para su buen desempeño.

En 1999 **John Maxwell** en su libro “*Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder*” enumeró 21 características que se pueden observar en una persona que ejerce el liderazgo:

1. *Carácter*: “Ser un pedazo de roca”.
2. *Carisma*: “La primera impresión puede ser determinante”.
3. *Compromiso*: “Es lo que separa a los hacedores de los soñadores”.
4. *Comunicación*: “Sin ella, viajas solo”.
5. *Capacidad*: “Si la desarrollas, ellos vendrán”.
6. *Valentía*: “Una persona con valentía es mayoría”.
7. *Discernimiento*: “Pon fin a los misterios no resueltos”.
8. *Concentración*: “Mientras más aguda sea, más agudo serás tú”.
9. *Generosidad*: “Tu vela no pierde nada cuando alumbra a otros”.
10. *Iniciativa*: “No deberías salir de casa sin ella”.
11. *Escuchar*: “Para conectarte con sus corazones, usa tus oídos”.
12. *Pasión*: “Toma la vida y ámala”.
13. *Actitud positiva*: “Si crees que puedes, puedes”.
14. *Solución de problemas*: “No puedes dejar que tus problemas sean un problema”.
15. *Relaciones*: “Si tomas la iniciativa, te imitarán”.
16. *Responsabilidad*: “Si no llevas la bola, no puedes dirigir al equipo”.
17. *Seguridad*: “La competencia nunca compensa la inseguridad”.
18. *Autodisciplina*: “La primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo”.
19. *Servicio*: “Para progresar, pone a los demás primero”.
20. *Aprender*: “Para mantenerte dirigiendo, mantente aprendiendo”.
21. *Visión*: “puedes conseguir solo lo que puedes ver”.

Además de la propia definición de liderazgo se pueden obtener las siguientes características:

1. Capacidad de comunicarse: expresar claramente ideas e instrucciones, logrando ser escuchado y comprendido.
2. Inteligencia emocional: **Salovey y Mayer** (1990) la definen como “habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción”.
3. Capacidad de establecer metas y objetivos: sin una meta clara, todos los esfuerzos serán en vano. Estas metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo.

4. Capacidad de planeación: definir las acciones que se deben cumplir, el momento en el que se realizaran, las personas encargadas de ellas, los recursos y todo lo necesario para el cumplimiento de las metas.
5. Conocer sus fortalezas y aprovecharlas: conocerse a sí mismo, sus fortalezas así como también sus debilidades para buscar corregirlas.
6. Crecer y hacer crecer: enseñar a los demás lo que sabe, delegar funciones y crear oportunidades para los demás.
7. Tener carisma: atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable para los demás. Para lograr esto se puede interesarse por las personas demostrando verdadero interés.
8. Innovador: buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
9. Ser responsable: ser consciente de sus obligaciones y actuar conforme a ellas.
10. Estar informado: saber procesar la información, interpretarla de la mejor manera y utilizarla de la forma más moderna y creativa.

1.2.2. Importancia del liderazgo

El liderazgo es un tema del cual se habla mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones. Sin importar si el líder nace o se hace dentro de la organización, es indudable que un buen líder es valorado dentro de la empresa por potenciar y generar valor agregado a ella. El liderazgo es una actividad amplia y visionaria que principalmente trata de aumentar la competencia y valor de una organización. El liderazgo se puede analizar e interpretar desde dos perspectivas: como una cualidad personal de una persona en particular o como una función dentro de una organización o comunidad. Esta segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que el liderazgo se entiende como una interacción entre personas donde una de ellas es la que conduce, mediante su influencia personal y poder para influir en las actividades de un grupo, todo esto para alcanzar una meta común a fin de transformar a la empresa y a las personas.

Una empresa, para poder crecer y perdurar en el tiempo, necesita del liderazgo de sus dirigentes, siendo esto necesario tanto en empresas con fines de lucro o no. Un líder debe tener ciertos aspectos importantes para ser considerado un líder eficiente, aspectos como

compromiso con la misión de la empresa, debe comunicar y conocer la visión, debe tener confianza en sí mismo como también integridad personal.

No es suficiente con estos aspectos para ser un líder, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo guíen en la toma de decisiones. Virtudes como; honradez, generosidad, ejemplaridad, empatía, proactividad y asertividad. Ser líder no es una tarea fácil, ya que necesita tener habilidades de comunicación y capacidad de integración, lograr que su equipo cumpla los objetivos. La comunicación es lo más importante porque gracias a esta se transmite lo que está dentro de las personas y lo que estas quieren. Y la capacidad de integración es lo que permite realizar acciones eficientes de manera conjunta.

En resumen el liderazgo es importante ya que es de vital importancia para la supervivencia de una organización. Es importante, ya que se refiere a la capacidad de un jefe para guiar y dirigir donde si esto no existe no se puede asegurar un correcto funcionamiento de la empresa. Una organización puede tener una planeación adecuada o un control adecuado sin embargo si no existe el líder adecuado no sería capaz de “sobrevivir”, incluso “una organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante”. (Koontz, Harold, Weihrich Heinz. “Administración: Una perspectiva global”, 12ª. Ed. McGraw-Hill, México, 2004, pp. 532).

2. ENFOQUES DEL LIDERAZGO

En el momento en que se realiza una revisión bibliográfica se identifican cuatro enfoques principales del liderazgo;

- a) *Teoría de los rasgos*: donde se identifican las características genéticas que son determinantes de los rasgos de personalidad de un individuo que lo distingue de las demás personas.
- b) *Teorías conductuales*: se refiere al aprendizaje como un cambio de conducta, producido por medio de estímulos y respuestas donde el estímulo lleva al sujeto a realizar la acción. Se investigan los rasgos de personalidad que son determinantes de las conductas que llevan a un líder a ser eficiente.

- c) *Teorías de las contingencias (o situacionales)*: se enfocan en aclarar el estilo de un líder basado en situaciones en particular que enfrenta este en determinadas circunstancias para lograr influir en sus colaboradores.
- d) *Teorías transformacionales*: se enfocan en los aspectos que se relacionan con la transformación de los individuos y las organizaciones.

Como la literatura del liderazgo es voluminosa, siendo hasta confusa y contradictoria, se consideran estos diversos métodos para explicar lo que se necesita para que un líder sea eficaz. Se comienza con la búsqueda de características personales de carácter universal que presentan los líderes en mayor grado en relación a los que no son líderes. El segundo enfoque explica el liderazgo en términos de las conductas o el comportamiento de las personas. Aunque estos métodos se describen como “salidas falsas”, basándose en su concepción errónea y demasiada simplificación de lo que es el liderazgo. Entonces aparecen los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado que resultan los dos enfoques anteriores sobre el liderazgo. Luego se presentan avances más recientes sobre el estudio del liderazgo. Estos enfoques serán presentados a continuación.

2.1. TEORÍA DE LOS RASGOS :

En el año 1945 el estudio del liderazgo se concentraba en los rasgos características de las personas, como la energía física o ser sociable, que son características útiles para un liderazgo eficaz. Se creía que las cualidades personales, como la inteligencia, determinación, seguridad, se podían transferir de una situación a otra, y como no todos los individuos las poseían, solo aquellos que si las tuvieran podían ser considerados como líderes “el líder nace, no se hace”.

La teoría de los rasgos o teoría de las características busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores.

Entonces si se descubre cómo identificar y medir estas cualidades que son innatas en algunas personas, se podrá distinguir a los líderes de los que no lo son. La capacitación para el liderazgo solo será de provecho si la persona tiene algunos rasgos inherentes de líder para pulirlos.

La búsqueda de los atributos que describirían a los líderes se remonta hacia los años treinta donde los esfuerzos por descubrir un grupo de características específicas, llevaron a identificar cerca de 80 características diferentes que tenían ciertos líderes, pero no todos compartían las mismas características. Las características que resultaron ser comunes en la mayoría de los líderes no fueron más de 5.

Luego se lograron identificar ciertas condiciones que contribuyen significativamente al éxito de los líderes empresariales. Los resultados recopilados por *Shelley Kirkpatrick* y *Edwin Locke* (1991) de la Universidad de Maryland, logran identificar otros cinco rasgos claves del liderazgo:

- a) *Impulso*
- b) *Motivación*
- c) *Honestidad e Integridad*
- d) *Capacidad cognoscitiva*
- e) *Comprensión de los negocios*

De las revisiones a la teoría de los rasgos se puede concluir que se refiere básicamente a que una persona nace con ciertas características que la hacen ser líder, pero se concluye finalmente que una persona no se convierte en líder por la posesión de ciertos rasgos, ya que las diferentes investigaciones existentes no logran dar una definición de características que sean de tipo universal que posea un líder efectivo en particular. Por lo que la teoría de los rasgos no ha sido contundente para explicar el liderazgo en sí mismo, pero sí logro brindar aportes que fueron significativos para comprender las características o aspectos más relevantes que posee un líder.

Stephen P. Robbins en su libro "Comportamiento Organizacional" (2004), declara que existen ciertas razones por las que el modelo de los rasgos no es 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, si los líderes son seguros de sí mismos o es que el éxito en el tiempo va fomentando la seguridad del líder.
- Ignora los factores situacionales: en ciertas ocasiones cierta persona actúa como líder y en otras no.

Estas limitaciones han llevado a los investigadores a buscar otras teorías y estudios dirigidos a otras direcciones.

2.2. TEORÍAS CONDUCTUALES

Estas exploran los rasgos de personalidad que son determinantes en las conductas que llevan a una persona a lograr un liderazgo eficiente. Las teorías conductuales o del comportamiento citados en el libro de Stephen P. Robbins (1999) *“proponen que comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son”*.

La diferencia entre la teoría de los rasgos y las del comportamiento en términos de aplicación, se concentra en las suposiciones que las sustentan. Según las teorías de las características en el caso de ser validas, el liderazgo se posee desde el nacimiento, se tiene o no se tiene. Pero en caso de que existieran comportamientos específicos de los líderes, entonces una persona debería poder aprender a ser líder, se podrían diseñar programas que enseñaran estos patrones de comportamiento en las personas que deseen ser líderes, lo que significaría que se podría aumentar su cantidad. Si esto de verdad funcionara, se podría tener un abastecimiento infinito de líderes eficaces.

Estudios de la Universidad estatal de Ohio

La más amplia y utilizada de estas teorías del comportamiento provino de una investigación realizada en la Universidad Estatal de Ohio (Ohio State University) iniciados en 1945 por el Departamento de Investigación Empresarial Estatal de Ohio donde se tratan de identificar las diversas dimensiones del comportamiento de un líder.

El propósito era construir un instrumento que permitiera evaluar los diversos tipos de liderazgo y tratar de identificar y describir el comportamiento de los líderes.

Los investigadores, dirigidos por *Ralph Stogdill* (1998), que definieron el liderazgo como *“la conducta del individuo cuando orienta las actividades de un grupo para conseguir*

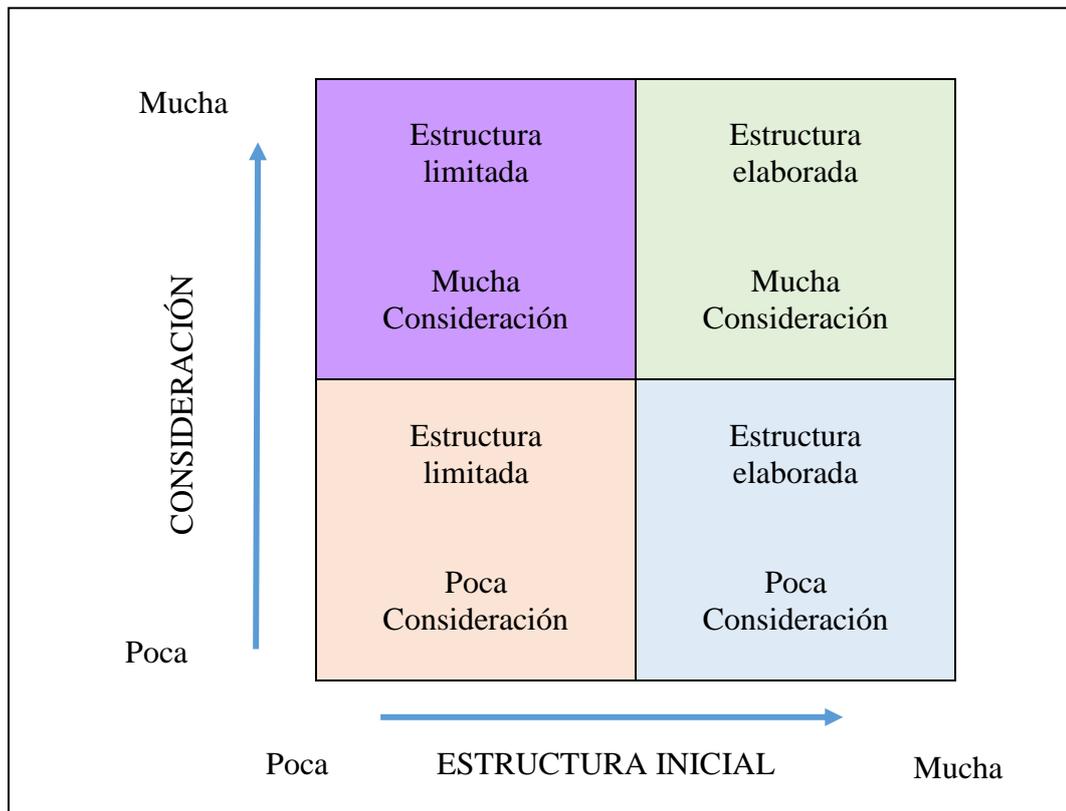
una meta”, acabaron por restringir la descripción del comportamiento del líder a dos dimensiones: estructura de inicio y consideración (ver Figura 1).

La "**estructura de inicio**" citado en Stephen P. Robbins (1999) *“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”*.

Es decir, es el comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo que se debe realizar por los subordinados y también la relación que existe entre ellos y él.

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, por sobre todo tiene calidez humana.

Figura 1. Estructura del Liderazgo. Determinada por la Universidad Estatal de Ohio 1957.



Al momento de utilizar esta estructura, se puede concluir que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración, que se define como un líder “alto-alto”, pueden lograr un gran desempeño y satisfacción de parte de sus colaboradores con mayor frecuencia que aquellos líderes que califican como bajo en consideración o en estructura de inicio o en ambas dimensiones. Sin embargo el estilo "alto-alto" no en todos los casos da como resultado consecuencias positivas. Situaciones como cuando el comportamiento del líder es caracterizado como alto en estructura de inicio la mayoría de las veces lleva a que ocurran grandes tasas de injusticias, ausentismo o rotación y bajos niveles de satisfacción en el trabajo principalmente por parte de los trabajadores que desarrollan tareas rutinarias. Además otros estudios demostraron que cuando el líder tiene una alta consideración se relaciona negativamente con las calificaciones de desempeño del líder por parte de su superior.

En conclusión, se sugiere que el estilo "alto-alto" generalmente produce resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones para indicar que los factores situacionales necesitan ser integrados a la teoría.

Estudios de la Universidad de Michigan

Estos estudios relacionados con el liderazgo que se llevaron a cabo en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan (1960), tenían como objetivo de investigación: “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 es la existencia de dos dimensiones del comportamiento que nombraron: orientación al empleado y orientación a la producción (D.S. Ones, agosto, 1993)

Líder orientado al empleado: aquel que enfatiza las relaciones interpersonales, mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros.

Líder orientado a la producción: aquel que enfatiza los aspectos técnicos o labores del trabajo. Su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

Como conclusión de estas investigaciones se privilegia a los líderes cuyo comportamiento está orientado al empleado. Estos líderes obtienen mejores resultados que se asocian a una alta productividad del grupo y una alta satisfacción laboral. En cambio los líderes orientados a la producción tienden a estar asociados con la baja productividad del grupo y con una insatisfacción de parte de los subordinados en el trabajo.

Matriz Gerencial

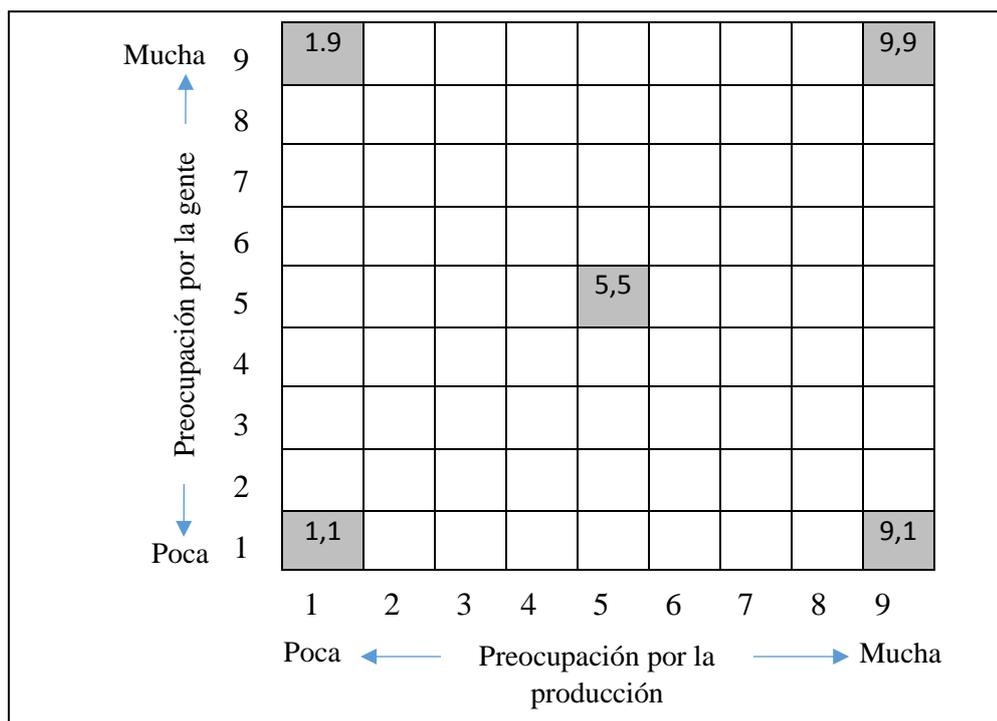
Es uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo, creada por *Robert Blake* y *Jane Mouton* (1964) como una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo (Sciarrino, 1974). Se basa en los estilos de “interés por las personas” y de “interés por la producción”, donde se representan las dimensiones de los estudios de la Universidad de Ohio de consideración y estructura de

inicio o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

La matriz en la representada en la Figura 2, es una rejilla de nueve por nueve que crea 81 posiciones diferentes donde existen estilos diferentes de liderazgo. Esta rejilla no muestra los resultados obtenidos, sino que muestra los factores dominantes de las ideas del líder con respecto a la obtención de resultados. De acuerdo con las investigaciones realizadas por Blake y Mouton se descubrió que los gerentes se desempeñan mejor con un estilo 9,9, un tipo autoritario corresponde a 9,1, o que un 1,9 corresponde a un líder liberal.

Desafortunadamente la rejilla da un marco de referencia para conceptualizar mejor el estil de liderazgo, pero no aporta ninguna nueva información tangible que logre aclarar el dilema del liderazgo, ya que existe muy poca evidencia que declare que el estilo 9,9 es el más eficaz en todas las situaciones.

Figura 2. Fuente: *Matriz Gerencial por Robert Blake y Jane Mouton (1964)*



Esta rejilla se basa en las siguientes dimensiones:

1,1 *Gerencia empobrecida*: el ejercer un mínimo esfuerzo para conseguir realizar el trabajo es lo apropiado para lograr la pertenencia a la organización.

1,9 *Gerencia estilo club campestre*: la esmerada atención a las necesidades de la gente de contar con relaciones satisfactorias conduce a una atmosfera de organización y ritmo de trabajo confortable y amistoso.

5,5 *Gerencia de organización del hombre*: el desempeño adecuado de la organización es posible a través del equilibrio entre la necesidad para realizar el trabajo manteniendo el ánimo de la gente o un nivel satisfactorio.

9.1 *Obediencia a la autoridad*: la eficiencia en las operaciones es resultado de arreglar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.

9.9 *Gerencia de equipo*: el logro del trabajo proviene de la gente comprometida, la interdependencia a través de una “apuesta común” en el propósito de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto.

2.3. LAS TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS

Se han descrito los intentos más importantes de explicar el liderazgo, pero en ninguno de ellos se ha considerado los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso de ser un buen líder. Las situaciones están en constante cambio por lo que los estilos de liderazgo pueden lo resultar de la misma manera en diferentes situaciones. Por lo tanto la eficacia del liderazgo depende de la situación, pero ¿se pueden aislar estas condiciones situacionales?

Existen planteamientos para separar las variables situacionales claves donde algunos son más exitosos que otros. Se consideraran 5 de ellos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio de miembro a líder y los modelos de ruta-meta y de participación del líder.

Este resulta ser el primer modelo amplio de la contingencia que fue desarrollado por Fred Fiedler (Karlgaard, 13 de septiembre de 1993). Fiedler propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con los demás miembros y la medida en que la situación le da control. Creó un instrumento que llamó *Cuestionario del compañero de trabajo menos preferido* (CTMP) que propone medir si la persona está orientada al trabajo o a las relaciones. También aisló tres criterios situacionales; las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder, que según él pueden ser manipuladas para lograr un adecuado ajuste con la orientación al comportamiento del líder.

IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO. Según Fiedler existe un factor clave en el éxito del liderazgo que es el estilo de liderazgo básico del individuo. Y para encontrar que estilo básico es, Fiedler creó el cuestionario CTMP para este propósito, el que contiene 16 adjetivos contrarios (placentero-no placentero, eficiente-ineficiente, abierto-retraído, etc.). Este cuestionario pide a quien responde que piense en un compañero de trabajo que haya tenido con la que haya *disfrutado menos* trabajando, calificándola de 1 a 8 para cada uno de los adjetivos contrarios. Basándose en las respuestas, Fiedler cree que puede determinar los estilos básicos de liderazgo de las personas. Si el compañero de trabajo menos preferido se describe con términos favorables, esto es, una alta calificación CTMP, entonces la persona que responde se interesa principalmente por las buenas relaciones personales con este compañero, Fiedler lo etiqueta como *orientado a las relaciones*. En cambio, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos negativos, una baja calificación CTMP, el que responde se interesa primordialmente en la productividad, por lo que se etiqueta como *orientado a la tarea*. Si se ubica en un rango medio, el individuo no puede ser clasificado, por tanto, cae fuera de las predicciones de la teoría.

DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN. Luego de evaluar el estilo de liderazgo básico a través del CTMP, se debe ajustar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo. Estas son:

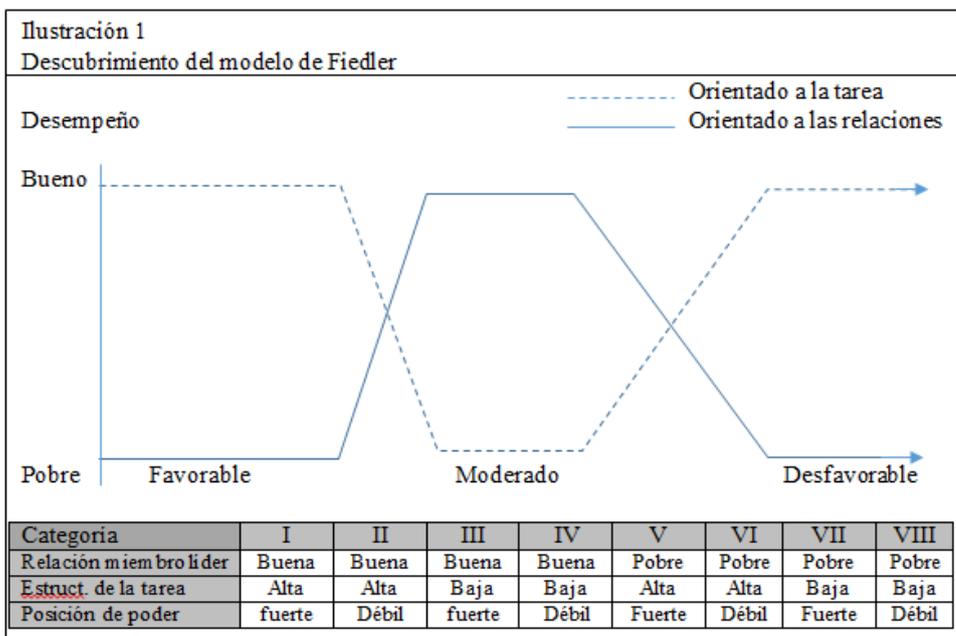
- a) *Relaciones líder-miembro*: el grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
- b) *Estructura de la tarea*: el grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos. (esto es, son estructuradas o no estructuradas)
- c) *Posición de poder*: el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Luego se debe evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder-miembro pueden ser “buenas o malas”, la estructura de la tarea puede ser “alta o baja” y la posición de poder puede ser “fuerte o débil”. De donde se concluye que mientras mejores sean las relaciones líder-miembro, más altamente estructurado será el trabajo y el líder tendrá más control o influencia. Por otro lado, una situación desfavorable podría ser un jefe desagradable donde el líder posee muy poco control. En

conjunto, al mezclar las tres variables de contingencia, existen potencialmente ocho diferentes situaciones o categorías en las cuales podrían encontrarse los líderes.

AJUSTES DE LOS LÍDERES A LAS SITUACIONES. Al obtener el CTMP de un individuo y la evaluación de las variables de contingencia, Fiedler propone ajustarlas para obtener la eficacia máxima del liderazgo. Basado en su estudio de más de 1200 grupos, donde se compararon los estilos orientados a las relaciones *versus* orientado a la tarea en las ocho categorías situacionales, Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones que sean muy *favorables* y muy *desfavorables* (ilustración 1). Así se pronosticaría que cuando se enfrentan con categorías situacionales I, II, III, VII u VIII, se desempeña mejor un líder orientado a la tarea. Y un líder orientado a la relación, se desempeña mejor en situaciones moderadamente favorables, categorías IV a VI.

Al aplicar el modelo de Fiedler se debe recordar que éste considera fijo el estilo de liderazgo individual. Por tanto, existen dos formas en las cuales se puede mejorar la eficacia del líder. Primero, “cambiar de líder para ajustarse a la situación” (como en un juego de fútbol, donde se escoge el capitán del equipo). La segunda alternativa es “cambiar la situación para ajustarla al líder”, lo que se puede llevar a cabo reestructurando las tareas o bien incrementando o disminuyendo el poder que tiene el líder para controlar factores como los incrementos de salario o los ascensos.



EVALUACIÓN En resumen, las revisiones de los estudios principales que probaron la validez global del modelo, condujeron a una conclusión positiva. Por lo que existe una evidencia considerable que apoya el modelo. Pero se necesitan variables adicionales para llenar los huecos del modelo. Además, hay problemas con el CTMP y con el uso práctico del modelo donde hay estudios que han mostrado que las calificaciones de los que contestan el CTMP no son estables. Asimismo, las variables de contingencia resultan difícil de evaluar por parte de profesionales. En la práctica, es difícil determinar qué tan buenas son la relación líder-miembro, qué tan estructurada es la tarea y la posición de poder que tiene el líder.

2.3.1. Teoría situacional de Hersey y Blanchard.

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial. El modelo llamado **teoría del liderazgo situacional**, se ha utilizado como un instrumento de entrenamiento en compañías como Cterpillar o Xerox; también ha sido ampliamente aceptado en todos los servicios militares, aunque la teoría ha pasado por una limitada evaluación de validez.

Es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. Según Hersey y Blanchard el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo que se relaciona directamente con el nivel de disponibilidad de los seguidores, si estos aceptan o rechazan al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Ésta es una dimensión importante que ha sido pasada por alto en la mayoría de las teorías anteriores. El termino *disponibilidad*, según Hersey y Blanchard, se refiere a “la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas”.

El liderazgo situacional también utiliza las dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identifico: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, ellos van un paso adelante ya que consideraron a cada una como alta o baja, y las combinaron en comportamientos específicos de un líder: comunicar, vender, participar y delegar.

- *Comunicar* (tarea alta-relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.
- *Vender* (tarea alta-relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- *Participar* (tarea baja-relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.
- *Delegar* (tarea baja-relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

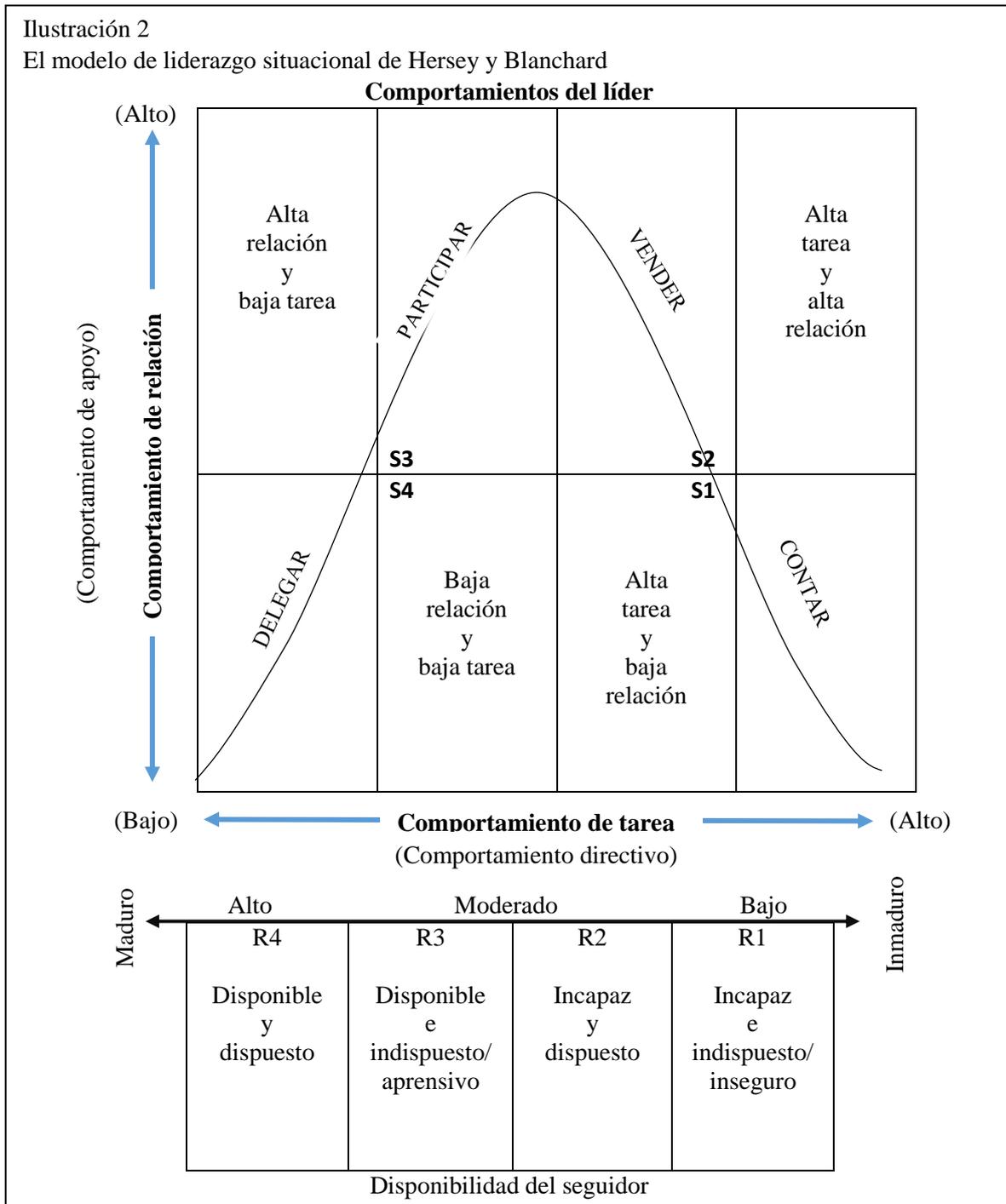
El componente final de la teoría es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor:

R1. La gente es incapaz y no está dispuesta o es demasiado insegura para asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni segura.

R2. La gente es incapaz pero está dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo.

R3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

R4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.



La ilustración 2 integra los diversos componentes en un modelo de liderazgo situacional. En la etapa R1, los seguidores necesitan direcciones claras y específicas. En la etapa R2, se necesita comportamiento alto en tareas y alto en relaciones. R3 representa los problemas motivacionales que son solucionados de mejor manera por el estilo de apoyo y en la etapa R4, el líder no tiene mucho que hacer ya que los seguidores están dispuestos y son capaces.

Existe gran similitud entre los cuatro estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard y las cuatro “esquinas” extremas de la matriz gerencial. Pero Hersey y Blanchard sostienen que la matriz enfatiza el *interés* en la producción y la gente, las cuales son dimensiones de la actitud. El liderazgo situacional, en cambio, enfatiza la tarea y el *comportamiento* de la relación. A pesar de este argumento, ésta es una diferenciación mínima.

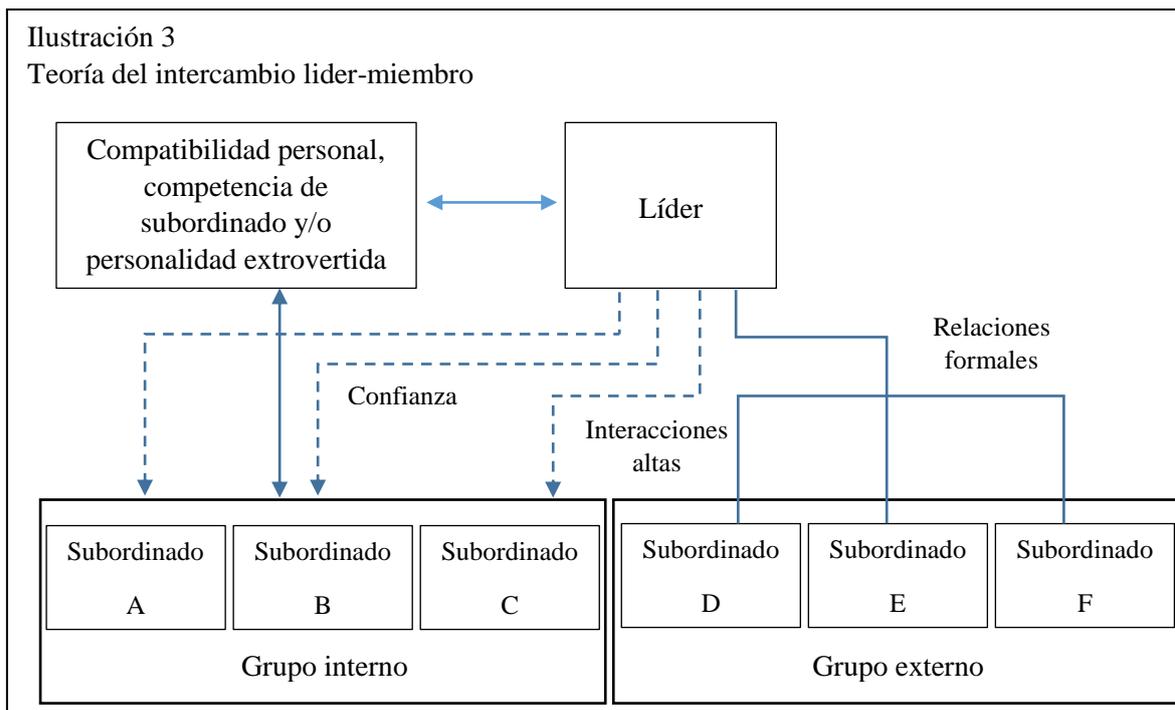
Por último, como se mencionó anteriormente, la teoría ha recibido poca atención por parte de los investigadores, pero algunos investigadores proporcionan apoyo parcial para la teoría, en tanto que otros no encuentran sustento para sus suposiciones. Como resultado de esto, debe evitarse cualquier respaldo demasiado entusiasta.

2.4. Teoría del intercambio de miembro a líder.

Generalmente, las teorías anteriores han asumido que los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma manera. Pero los líderes a menudo actúan de manera distinta hacia diferentes subordinados, tienden a tener “favoritos”. Esto es lo que observaron George Graen y sus asociados, lo cual crea la base de su teoría del intercambio líder-miembro.

La teoría del intercambio líder-miembro (ILM) sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes forman relaciones especiales con un pequeño grupo de subordinados. Estos son parte del grupo interno (son de confianza, obtienen una mayor atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales). Otros subordinados caen dentro del grupo externo (tienen menos tiempo del líder, menos recompensas) quienes tienen relaciones superior-subordinado basadas en interacciones de autoridad formal.

La teoría propone que en la interacción entre un líder y un subordinado específico, el primero categoriza implícitamente al subordinado como un “interno” o un “externo” y que esa relación es estable en el tiempo. No se sabe la forma exacta de como escoge quien cae en cada categoría, pero existe evidencia de que tienden a escoger a los miembros del grupo interno por ciertas características personales como edad, sexo o actitudes que son similares a las de él, por un nivel de competencia mayor que el de los demás miembros y/o una personalidad extrovertida. (Véase ilustración 3) la teoría ILM predice que los subordinados con el estatus de grupo interno tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción.



La investigación para probar la teoría ILM ha sido generalmente de apoyo. Las investigaciones que la rodean proporcionan evidencia sustancial de que los líderes hacen diferencias entre los subordinados, que estas disparidades están lejos de ser aleatorias y que los estatus de grupo interno y externo están relacionados con el desempeño del empleado.

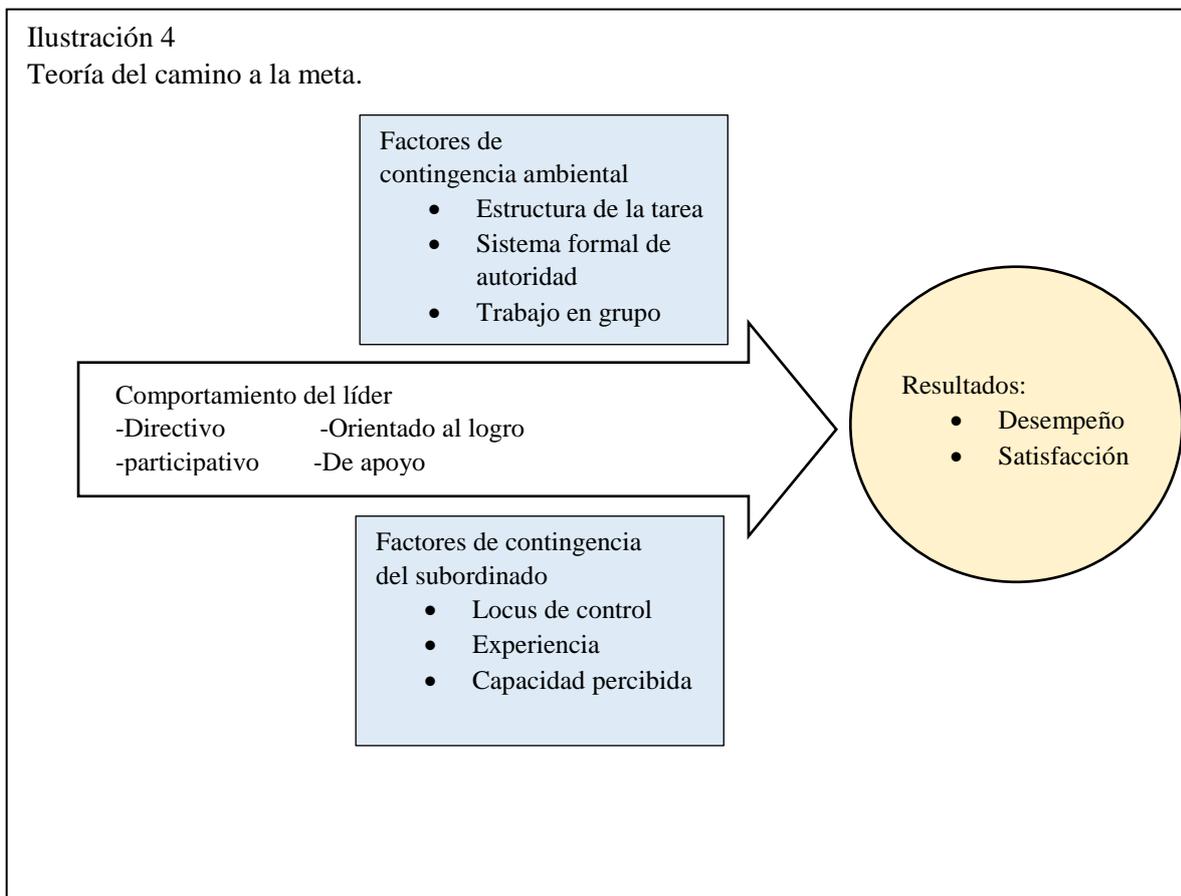
2.5. Modelo de ruta-meta.

Desarrollada por Robert House, esta teoría es un modelo de contingencia del liderazgo que extrae los elementos clave de la investigación realizada por la Universidad Estatal de Ohio sobre la estructura inicial y la consideración y la teoría motivacional de las expectativas.

El término *camino a la meta* se deriva de la creencia en que los líderes eficaces aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil esta trayectoria reduciendo los obstáculos y peligros.

De acuerdo con la teoría, el comportamiento de un líder es *aceptable* para los subordinados cuando es visto como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es *motivacional* en la medida en que (1) haga que el subordinado necesite una satisfacción contingente al desempeño eficaz y (2) proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas necesarios para el desempeño eficaz.

Para probar estos enunciados, House identifico cuatro comportamientos del liderazgo. El líder *directivo* quien permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos mediante la programación del trabajo a realizarse y guías específicas. Esto es paralelo a la dimensión de la Estatal de Ohio sobre la estructura de inicio. El *líder que apoya* quien es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados. Esto es sinónimo a la dimensión de la consideración de la estatal de Ohio. El *líder participativo* que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión. El *líder orientado al logro* que establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto. House supone que los líderes son flexibles por lo que la teoría implica que el mismo líder puede mostrar uno o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.



Como muestra la ilustración 4, la teoría del camino a la meta propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado.

2.6. Modelo de participación del líder.

En 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron el modelo de la participación del líder que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. El modelo de Vroom y Yetton proporciona una serie secuencial de reglas que debían respetarse para determinar la participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias, cuya relevancia podría ser identificada mediante respuestas “sí” o “no” y cinco estilos alternativos de liderazgo. Recientemente, el trabajo de Vroom y Arthur Jago ha dado como resultado la revisión de este modelo. El nuevo modelo conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero expande las variables de contingencia a 12, 10 de las cuales son contestadas a lo largo de una escala de cinco puntos. La ilustración 5 enumera las 12 variables. El modelo supone que uno de estos cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo II (CII) y de Grupo II (GII):

AI. Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano.

AII. Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Podría o no decirles acerca de la naturaleza de la situación que enfrenta. Usted busca de ellos los hechos relevantes no su opinión o consejo.

CI. Usted comparte cara a cara el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias. Sin embargo la decisión final es suya solamente.

CII. Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Entonces usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.

GII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Ilustración 5. Variables de contingencia en el modelo revisado de la participación del liderazgo.

RQ: Requerimiento de la calidad				
¿Qué tan importante es la calidad técnica de esta decisión?				
1	2	3	4	5
Sin importancia	Baja importancia	Importancia promedio	Alta importancia	Importancia crítica
RC: Requerimiento del compromiso				
¿Qué tan importante es el compromiso del subordinado con la decisión?				
1	2	3	4	5
Sin importancia	Baja importancia	Importancia promedio	Alta importancia	Importancia crítica
IL: Información del líder				
¿Tiene suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?				
1	2	3	4	5
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente si	Si
EP: Estructura del problema				
¿Está bien estructurado el problema?				
1	2	3	4	5
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente si	Si
PC: Probabilidad del compromiso				
Si fuera a tomar la decisión por usted mismo, ¿es razonablemente seguro que sus subordinados estarían comprometidos con la decisión?				
1	2	3	4	5
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente si	Si
CM: Congruencia de la meta				
¿Los subordinados comparten las metas organizacionales a ser logradas con la solución de este problema?				
1	2	3	4	5
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente si	Si
CS: Conflicto del subordinado				
¿Hay conflicto entre los subordinados sobre las posibles soluciones?				
1	2	3	4	5
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente si	Si
IS: Información del subordinado				
¿Los subordinados tienen información suficiente para tomar decisiones de alta calidad?				
1	2	3	4	5
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente si	Si
RT: Restricción del tiempo				
¿Una restricción severa del tiempo limita su capacidad para involucrar a los subordinados?				
1				5
No				Si
DG: Dispersión geográfica				
¿Los costos involucrados en reunir a los subordinados geográficamente dispersos son prohibitivos?				
1				5
No				Si
MT: Motivación-Tiempo				
¿Qué tan importante es para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los subordinados?				
1	2	3	4	5
Sin importancia	Baja importancia	Importancia promedio	Alta importancia	Importancia crítica
MD: Motivación-Desarrollo				
¿Qué tan importante es para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los subordinados?				
1	2	3	4	5
Sin importancia	Baja importancia	Importancia promedio	Alta importancia	Importancia crítica

Fuente: Vroom V H y A G Jago (eds) THE NEW LEADERSHIP Managing Participation in Organizations 1988

Vroom y Jago han desarrollado un programa de computadora que corta a través de la complejidad del nuevo modelo. Pero los gerentes aún pueden usar los arboles de decisión

Las variables identificadas en la ilustración 6 proporcionan algunos conocimientos sólidos acerca de las variables de contingencia que se necesitan cuando se elija un estilo de liderazgo.

El modelo de la participación del líder confirma que la investigación sobre el liderazgo debería ser dirigida a la situación en lugar de a la persona. Probablemente tenga más sentido hablar de *situaciones* autocráticas y participativas que de *líderes* autocráticos y participativos. Como lo hizo House en su teoría del camino a la meta, Vroom, Yetton y Jago se oponen a la noción de que el comportamiento del líder es inflexible. El modelo de la participación del líder asume que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.

CAPITULO III PYMES.

La pequeña y mediana empresa en Chile representa, sin lugar a dudas, una realidad económica y socialmente relevante. Su aporte se centra principalmente a la generación de empleos y en su importante participación en la producción nacional. En Chile, la principal fuente de financiamiento de la pequeña y mediana empresa proviene de las instituciones bancarias. De lo recientemente aseverado, vale cuestionarse si el acceso al crédito bancario de la pequeña y mediana empresa es suficiente para satisfacer la demanda.

1. Concepto de pequeña y mediana empresa.

En Chile existen diferentes definiciones de pequeñas y medianas empresas. El Ministerio de Economía utiliza como parámetro diferenciador el nivel de ventas alcanzado por una empresa. De este modo, las empresas con ventas anuales de hasta UF 2.400 son microempresas; las con ventas anuales superiores a UF2.400 e inferiores UF25.000 son empresas pequeñas; las con ventas anuales entre UF25.000 y UF100.000 serán medianas empresas; y por último las con ventas anuales que superen las UF100.000 serán consideradas grandes empresas.

Por su parte el Instituto Nacional de Estadística (INE), en su Encuesta Industrial Anual (ENIA) utiliza como criterio de clasificación la cantidad de trabajadores ocupados. Considera como pequeñas empresas aquellas que ocupan entre 10 y 49 trabajadores y como medianas a las que emplean entre 50 y 199 trabajadores. El Ministerio de Planificación y Cooperación – MIDEPLAN – también utiliza como criterio de

clasificación la cantidad de trabajadores ocupados para definir las distintas clases de empresas, pero estableciendo otros rangos.

De este modo, define como microempresas a las empresas que ocupan entre 1 y 4 personas, pequeñas empresas a las que emplean entre 5 y 49 personas, medianas empresas a las que ocupan entre 50 y 1999 personas, y grandes empresas a las que superan ese número.

El Servicio de Impuestos Internos, al catalogar las empresas por su tamaño, utiliza los criterios de clasificación definidos por el Ministerio de Economía. Así vemos que las variables más recurridas para categorizar una empresa como pyme, se circunscriben a las ventas anuales que tengan dichas empresas, o bien a su número de empleados contratados. Sin embargo, estos parámetros de clasificación, carecen de significación económica, ya que el nivel de venta que presente una empresa y su cantidad de trabajadores, no son lo suficientemente ilustrativos respecto a las características propias de este tipo de empresas y de su economía básica, debido a que éstas presentan un alto grado de heterogeneidad. La realidad chilena, de acuerdo a datos aportados por el SII1, nos dice que en el año 2003 existían 697.483 empresas y de éstas 120.081 eran pyme, lo que corresponde al 17,2% del total de las empresas del país.

No obstante que las pyme no representan la mayor parte de las empresas existente en el país, son relevantes en el sentido que tienen una participación importante en las ventas totales que asciende al 20.2% del total vendido. Otro elemento a tener en consideración, es su importancia en el aspecto laboral, puesto que de datos entregados por la CORFO, el 48% de la fuerza laboral trabaja en las pyme.

Definición y clasificación según la Biblioteca Nacional de Chile.

- **Microempresas:**

Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario.

- **Pequeñas empresas:**

Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario.

- **Medianas empresas:**

Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en el último año calendario. Adicionalmente, para efectos laborales, se hace la siguiente clasificación según número de trabajadores:

- **Microempresas:** Empresas que cuentan con uno a nueve trabajadores.
- **Pequeñas empresas:** Empresas que cuentan con 10 a 49 trabajadores.
- **Medianas empresas:** Empresas que cuentan con 50 a 199 trabajadores.

No pueden ser PYMES las empresas que exploten bienes raíces no agrícolas, realicen negocios inmobiliarios o actividades financieras que no sean las necesarias para el desarrollo de su actividad principal, empresas en cuyo capital participen, en más de un 30%, sociedades que tengan acciones que se coticen en la Bolsa, ni filiales de éstas.

2. Características generales de la pequeña y mediana Empresa.

Al referirnos a las pyme, estamos aludiendo a un conjunto de empresas que presentan gran diversidad y heterogeneidad. Dentro de un mismo sector, se puede advertir la coexistencia de empresas de distinto tamaño que producen bienes similares. Para identificar claramente lo que es una pyme, hay que centrarse en sus características fundamentales, las que explican la heterogeneidad que presentan y por qué hay mercados en los que existe una mayor cantidad de ellas.

3. Mercados en que predominan las pyme.

Se deben cumplir dos condiciones para que las pyme predominen en un sector determinado del mercado. En primer lugar, que los costos de inversión para poner en marcha una empresa, no deben ser demasiado grandes, puesto que si existen indivisibilidades o costos fijos o hundidos considerables, las pyme no son rentables. En segundo lugar, el producto o servicio no debe requerir una publicidad masiva, dado que las campañas publicitarias son fuente de grandes gastos.

En síntesis, las pyme se observarán en sectores donde las economías de escala no son importantes. Esto ocurre en actividades que no deben incurrir en costos fijos considerables y productos que no requieren publicidad masiva. Por ejemplo, los productores de fruta fresca, que por lo general son pyme, no le es rentable exportar directamente, dado que requieren escalas de producción considerables. Así también las pyme no producen cigarrillos, puesto que es un mercado que requiere de grandes despliegues publicitarios.

Entidades estatales destinadas a apoyar a las PYMES.

La Ley N° 20.416 establece la creación de una División de Empresas de Menor Tamaño en el Ministerio de Economía, y además la creación de un Consejo Nacional Consultivo de la Empresa de Menor Tamaño, que debe asesorar al mencionado ministerio en la proposición de políticas que impulsen una mayor participación de las PYMEs en la economía nacional.

PARTE II: ESTUDIO EMPÍRICO

CAPITULO III

Al recopilar la información expuesta anteriormente, es posible realizar un análisis del clima organizacional de los diferentes tipos de liderazgo que es posible encontrar en las pequeñas empresas de diferentes rubros ubicadas en la ciudad de Cañete.

1. OBJETIVOS:

1.1.OBJETIVO GENERAL:

- Identificar el tipo de liderazgo que se encuentra en dieciséis pequeñas y medianas empresas, de la Comuna de Cañete para determinar el desarrollo productivo y la dirección de sus grupos de trabajo.

1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Describir el concepto Pyme para determinar la relación existente con los estilos de liderazgo dentro una organización.
- Aplicar un instrumento de medición del clima organizacional y liderazgo para identificar las distintas culturas organizacionales que existen en las empresas en estudio.
- Determinar cómo influyen los distintos tipos de liderazgo en los resultados de la empresa de acuerdo al cumplimiento de los objetivos.
- Comparar si las empresas utilizan el mismo tipo de liderazgo dependiendo del rubro al cual se dedica cada organización.
- Conocer la opinión que tienen los subordinados de la organización sobre su superior para conocer su grado de satisfacción en la organización.

2. METODOLOGÍA

2.1. INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Para este estudio se aplicarán dos cuestionarios donde uno es dirigido a los trabajadores compuesto de 40 preguntas (anexo 1), donde se abarca el ítem comportamiento organizacional que se desea conocer en la aplicación del instrumento. El segundo cuestionario va dirigido a los líderes de 16 empresas de diferentes rubros ubicadas en la ciudad de Cañete (anexo 2).

a) Información General

Para obtener antecedentes básicos de los trabajadores, se utilizará un formulario de 4 preguntas.

b) Clima Organizacional

Para medir la variable Clima Organizacional, se utilizara la adaptación del cuestionario de los Autores Daniel Koys y Thomas DeCottis (1991) quienes generaron y validaron 40 preguntas donde se comprenden, de forma precisa y resumida, 8 dimensiones que abarcan las percepciones que poseen los encuestados al referirse a temas específicos en relación a su lugar de trabajo.

Esta encuesta está diseñada con una escala Likert, donde las respuestas deben ser dadas 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.

a) Estilo de Liderazgo

El cuestionario a aplicar se desarrollará en base a los estudios realizados por Víctor Vroom y Phillip Yetton (1973) quienes desarrollaron el modelo de la participación del líder que relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones expuesto anteriormente en el marco teórico.

El modelo consiste en 12 preguntas que se realizan al líder de la empresa diseñada con una escala Likert, con posibilidades de respuesta en una escala del 1 al 5 que mide el grado cualitativo del Liderazgo. Del modelo se obtiene que el líder puede tomar uno de estos cinco comportamientos en una situación dada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo II (CII) y de Grupo II (GII). El Liderazgo será una de las variables independientes del estudio.

2.2.VARIABLES EN EL ESTUDIO Y SU FORMA DE MEDICIÓN

En esta investigación se han determinado 2 variables:

2.2.1. VARIABLE DEPENDIENTE VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional hace referencia a las cualidades y propiedades que se encuentran dentro de un entorno laboral, las que son percibidas por los miembros de una organización quienes viven con ellas a lo largo de sus vidas laborales. Están influyen positiva o

negativamente sobre su comportamiento. 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. VARIABLE INDEPENDIENTE

1) VARIABLE LIDERAZGO.

El liderazgo se define como un conjunto de habilidades directivas o gerenciales que caracterizan a un individuo y lo diferencian de los demás por su capacidad de influir en

la forma de ser o actuar de un grupo de personas o un equipo de trabajo, logrando que este equipo trabaje con afán hacia el cumplimiento de sus metas.

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

Tipos de liderazgo (Vroom y Arthur Jago, 1973)

1. **AI (Autocrático I):** El líder resuelve el problema o toma él su propia decisión, teniendo en cuenta la información de que dispone.
2. **AII (Autocrático II):** 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 (Consultivo I):** 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 (Consultivo II):** 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 (De Grupo II):** 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.

2.3.DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra utilizada para este estudio son empresas de 4 diferentes rubros: venta de calzados, ferretería, restaurantes y peluquerías, donde se realiza la encuesta a 4 trabajadores de cada empresa además de una encuesta diferente para el líder.

A continuación se define cada rubro evaluado en este estudio.

2.3.1. VENTA DE CALZADO

Rubro orientado a la venta de todo tipo de calzado donde existen diferentes tipos de industria que pueden agruparse por segmentos de productos ya sean zapatos de vestir, zapatillas, zapatos para señoras, para niños, botas, entre otros tipos de zapatos.

2.3.2. FERRETERÍA

Tienda donde se venden diversos objetos de metal o de otras materias, como cerraduras, clavos, herramientas, vasijas, etc. (Real Academia Española, 2014).

Es un establecimiento comercial que se dedica a la venta de artículos para el bricolaje, la construcción y diversas necesidades del hogar, enfocándose en todo tipo de persona. También existen otras que se dedican a la venta de artículos para profesionales ofreciendo elementos específicos.

2.3.3. RESTAURANTE

Establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local. (Real Academia Española, 2014).

Es un establecimiento comercial para todo público dedicado a la venta de comida y bebida para ser consumidas en el local. Actualmente se pueden encontrar diversas variedades de restaurantes donde ofrecen comidas enfocadas a diferentes personas como comida China, restaurantes familiares, servicios de comida rápida, etc.

2.3.4. PELUQUERÍA

1. f. Establecimiento donde trabaja el peluquero.

2. f. Oficio de peluquero. (Real Academia Española, 2014)

Una peluquería es un local donde se ofrecen servicios estéticos, principalmente relacionados con el corte, peinado o teñido del pelo, aunque en ciertas peluquerías también se ofrecen servicios de afeitado para hombres, depilación, manicura, pedicura, etc. cuando se trata de servicios de diferente naturaleza suele llamarse salón de belleza.

2.4. PROCEDIMIENTO PARA TOMA DE DATOS**2.4.1. UNIDAD DE ESTUDIO.**

Para el estudio se recurrió a diferentes empresas de 4 rubros diferentes los cuales son venta de calzado, ferretería, restaurantes y peluquerías ubicadas en la ciudad de Cañete, donde se recurrió a un total de 4 trabajadores por empresa para aplicar la encuesta de clima organizacional y también se recurrió al líder o jefe de la empresa para la aplicación de la encuesta de liderazgo. Estas empresas son:

Venta de Calzados: Calzados “El Roble”, Calzados “Carola”, Venta de calzados “Planet Sport” y Venta de Calzados “San Agustín”.

Ferretería: Ferretería “Silgon”, Ferretería “La Italiana”, Ferretería “Solucenter” y Ferretería “Salgalum”.

Restaurant: Restaurante “Nativa”, Restaurante “Donde Dany”, Restaurante “Sol y Sombra” y Restaurant “El Copihue”.

Peluquería: Peluquería “Anyer”, Peluquería “Cumbres”, Peluquería “Belleza” y Peluquería “Pamela”.

2.4.2. UNIVERSO Y TÉCNICA DE MUESTREO

Según lo consultado en la Ilustre Municipalidad de Cañete el total de pequeñas y medianas empresas que se encuentran en la ciudad de Cañete y que están dentro de la clasificación de los rubros utilizados para el estudio (venta de calzado, ferretería, restaurantes y peluquerías) es de 72 empresas. Sin embargo, el universo para esta investigación es un total de 16 empresas donde se encuestan a 4 trabajadores en cada una, además del líder de cada empresa lo que hace un total de 80 personas.

2.4.3. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.

Se considera toda pequeña y mediana empresa que entrara en la clasificación de venta de calzado, ferretería, restaurante y peluquería que se ubique en la ciudad de cañete. Donde encuestan específicamente 4 trabajadores de cada empresa en estudio además del líder de cada empresa como parte de la investigación, donde la mayoría de las empresas contaban con pocos trabajadores.

El tipo de encuesta está concebido y modificado de manera que todo individuo que trabaje en la empresa tenga la misma posibilidad de responder sin dificultad la encuesta de 40 preguntas, sin necesidad de apartarlo de su lugar de trabajo.

Como razón de exclusión de la investigación es aquella unidad de estudio que no se encuentre dentro de los rubros a los cuales se enfoca la investigación.

3. RESULTADOS

RESUMEN

Tabla 1. Número de personas encuestadas.

Rubro de la Empresa Encuestada	Nombre de la Empresa	N° de Personas Encuestadas
1. Venta de calzado	1.-Calzados “El Roble”	5
	2.-Calzados “Carola”	5
	3.-Calzados “Planet Sport”	5
	4.-Calzados “San Agustín”	5

2. Ferretería	5.-Ferretería “Silgon”	5
	6.-Ferretería “La Italiana”	5
	7.-Ferretería “Solucenter”	5
	8.- Ferretería “Salgalum”	5
3. Restaurante	9.-Restaurant “Nativa”	5
	10.-Restaurant “Donde Dany”	5
	11.-Restaurant “Sol y Sombra”	5
	12.-Restaurant “El Copihue”	5
4. Peluquería	13.-Peluquería “Anyer”	5
	14.-Peluquería “Cumbres”	5
	15.-Peluquería “Belleza”	5
	16.-Peluquería “Pamela”	5
Total	16	80

La investigación se llevó a cabo con 80 personas pertenecientes a las distintas empresas de Cañete, a los cuales se les pidió participar en el estudio.

3.1. Procedimiento de Recolección y Análisis de la Información

Para obtener resultados a partir de las encuestas realizadas al líder y las respuestas de los trabajadores quienes en conjunto se encargan del buen funcionamiento de la empresa, se relaciona cada una de las dimensiones que se abarcan en la encuesta al trabajador, con las preguntas formuladas a los líderes. De esto se espera una coincidencia entre ambas encuestas, es decir, que los trabajadores perciban de la misma forma que el líder la manera de liderazgo que se utiliza en la empresa. Siendo así, las respuestas deberían coincidir.

A partir del análisis realizado por los investigadores (Koys y Decottis, 1991), el estudio se basa en el uso de un conjunto de ocho dimensiones de clima que se definen a continuación. Cuyo estudio se realiza mediante la utilización de una encuesta realizada los trabajadores para la medición del clima organizacional (Anexo 1).

9. **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.
10. **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.

- 11. 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.
- 12. Opresión:** La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
- 13. 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.
- 14. Reconocimiento:** La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.
- 15. Justicia/Imparcialidad/Equidad:** La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
- 16. 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.

En cambio, para la medición de la forma o estilo de liderazgo de la empresa se utilizara el cuestionario (Anexo 2) basado en los estudios realizados por Víctor Vroom y Phillip Yetton (1973) quienes desarrollaron el modelo de la participación del líder que relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones expuesto anteriormente en el marco teórico.

Todas las afirmaciones contestan a una escala que posee cinco opciones de respuesta para el encuestado, que son:

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Las afirmaciones fueron ordenadas según cada dimensión a evaluar, conformando un cuestionario de 40 afirmaciones.

Luego para la obtención de los resultados a partir de las encuestas realizadas al líder y las respuestas de los trabajadores, como se menciona anteriormente, se relaciona cada una de las dimensiones que se abarcan en la encuesta al trabajador, con las preguntas formuladas a los líderes.

Tabla 2. Relación entre las dimensiones en la encuesta al trabajador con las preguntas efectuadas al líder

Dimensiones	Según el líder	Relación
Autonomía	RC: Requerimiento del Compromiso	Los trabajadores saben lo que tienen que hacer por lo que están comprometidos con las actividades a realizarse.
Cohesión	CS: Conflicto del subordinado	Relación existente entre los trabajadores.
Confianza	CM: Congruencia de la meta	Existe confianza entre el trabajador y el líder.
Opresión	MT: Motivación-tiempo	Si para el líder es importante reducir el tiempo de decisión, es probable que exista mayor presión hacia los trabajadores.
Apoyo	PC: Probabilidad del compromiso	Ambas dimensiones se refieren al apoyo mutuo del uno hacia el otro.
Reconocimiento	RQ: Requerimiento de la Calidad	El reconoce las capacidades que tienen sus trabajadores y por esto es capaz de exigir mayor calidad a cada uno de ellos.
Equidad	IL: Información del líder	Si todos los trabajadores tienen la misma información existe igualdad entre los pares.
Innovación	MD: Motivación-Desarrollo	Si el líder permite que sus trabajadores se desempeñen mediante nuevas formas provocando un aumento de sus capacidades.

3.2. Análisis e interpretación de los resultados por empresa.

A continuación se realiza una interpretación de los datos obtenidos, para obtener una conclusión de cada una de las empresas encuestadas determinando cuál es el clima organizacional que perciben los trabajadores dentro de la organización, como también que tipo de liderazgo es el que se ejerce.

Primero se clasifican los datos dando una conclusión para cada empresa, para finalmente obtener un resultado como empresas clasificadas por un rubro específico.

Rubro: Venta de Calzado

- 1. Calzados “El Roble”:** Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 3), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados

de la empresa “El Roble” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 3. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta / Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	0	0	5	10	5	50%
Cohesión	0	0	2	13	5	65%
Confianza	0	0	4	7	9	45%
Opresión	5	4	6	4	1	30%
Apoyo	0	1	4	10	5	50%
Reconocimiento	1	0	8	4	7	40%
Equidad	2	3	1	8	6	40%
Innovación	0	0	3	10	7	50%
Total	8	9	32	66	45	

Al realizar el orden de los datos se obtiene como evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizaran las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

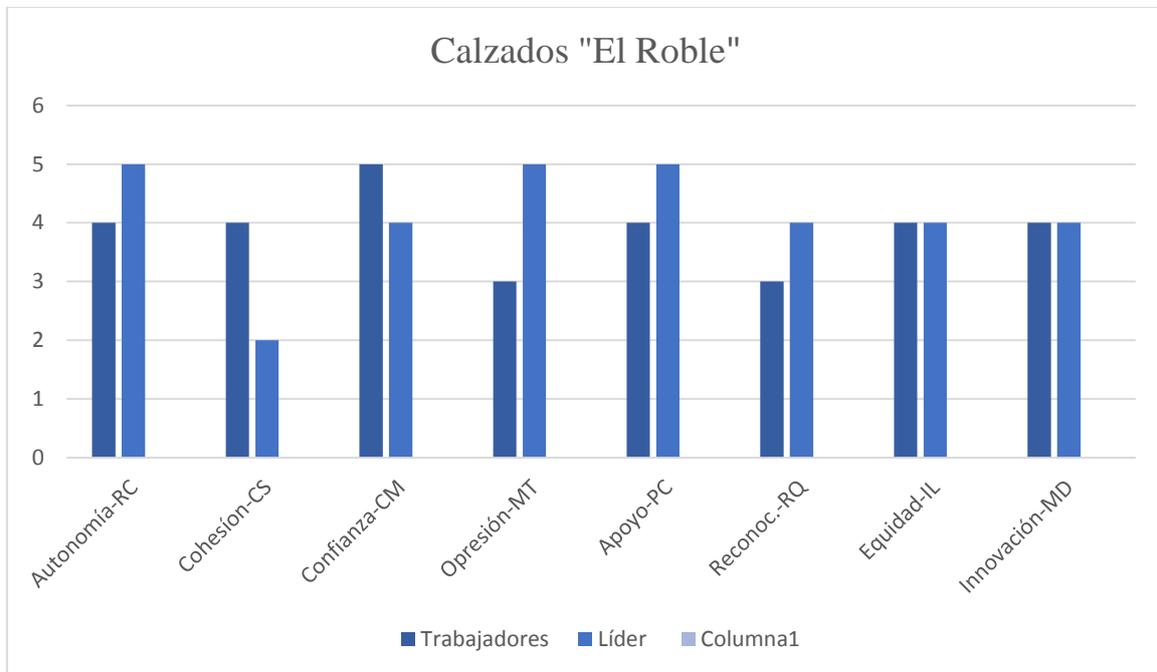
RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
5	2	4	5	5	4	4	4

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	4	RC	5
Cohesión	4	CS	2
Confianza	5	CM	4
Opresión	3	MT	5
Apoyo	4	PC	5
Reconocimiento	3	RQ	4

Equidad	4	IL	4
Innovación	4	MD	4

Grafico 1. Calzados El Roble.



Conclusión

Se muestra en el grafico que existe una relación entre la equidad y la información del líder, ya que las respuestas del líder con las de los trabajadores son asimétricas, por lo tanto el trato que perciben estos es demostrado en lo señalado por el líder. Siendo así, ambos cuentan con los conocimientos necesarios para la toma de decisiones futuras.

En el grafico hay una relación de igualdad entre innovación y motivación-desarrollo ya que tanto los colaboradores como el líder, distinguen las mismas cualidades, podemos decir que los trabajadores son motivados a desarrollarse laboralmente, en donde el líder les entrega capacidades y habilidades para un buen desempeño productivo.

Se observó en el grafico una diferencia notable entre la dimensión de cohesión y el conflicto de subordinados. El líder le otorgó una baja importancia a la relación laboral que existe entre los trabajadores en posibles decisiones en la resolución de algún problema, en cambio los trabajadores lo perciben de manera distinta, ya que para ellos es importante mantener un buen clima organizacional, como también el trabajo en equipo.

2. Calzados “Carola”: Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 4), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa calzados “Carola” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 4. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta / Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	0	0	0	3	17	85%
Cohesión	0	0	0	3	17	85%
Confianza	0	0	0	4	16	80%
Opresión	13	3	0	1	3	65%
Apoyo	0	0	0	5	15	75%
Reconocimiento	0	0	4	7	9	45%
Equidad	0	0	0	5	15	75%
Innovación	0	0	0	1	19	95%
Total	13	3	4	29	111	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizaran las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

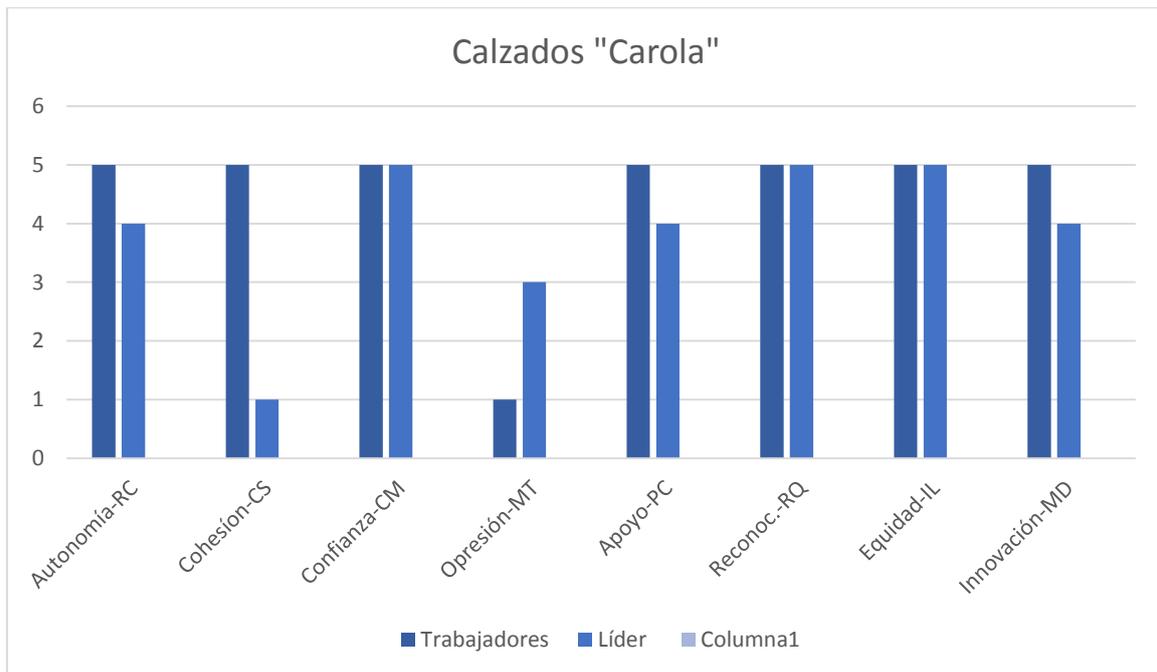
RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
4	1	5	3	4	5	5	4

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	5	RC	4
Cohesión	5	CS	1
Confianza	5	CM	5

Opresión	1	MT	3
Apoyo	5	PC	4
Reconocimiento	5	RQ	5
Equidad	5	IL	5
Innovación	5	MD	4

Grafico 2. Calzados Carola



Conclusión

Se puede observar una relación positiva entre la mayoría de las dimensiones del clima organizacional percibidas tanto para el líder como los empleados ya que estos tienen respuestas semejantes, esto quiere decir que en las dimensiones; autonomía, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; existe una alta importancia para el líder como para los trabajadores. Identificándose claramente en el gráfico,

Existe una diferencia negativa entre la siguiente dimensión: cohesión con conflicto del subordinado, los trabajadores perciben que en el clima, la importancia de generar buenas relaciones laborales es fundamental, como lo es el trabajo en equipo para la solución de diversos problemas que puedan presentarse, en cambio el líder determina que un buen clima organizacional no es fundamental para la organización.

3. Calzados “Planet Sport”: Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 5), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa calzados “Planet Sport” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 5. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta / Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	0	4	4	7	5	35%
Cohesión	0	0	9	7	4	45%
Confianza	0	0	0	12	8	60%
Opresión	11	2	1	1	5	55%
Apoyo	0	0	0	13	7	65%
Reconocimiento	2	1	7	9	1	45%
Equidad	0	0	6	8	6	40%
Innovación	0	0	3	17	0	85%
Total	13	7	30	74	36	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizaran las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

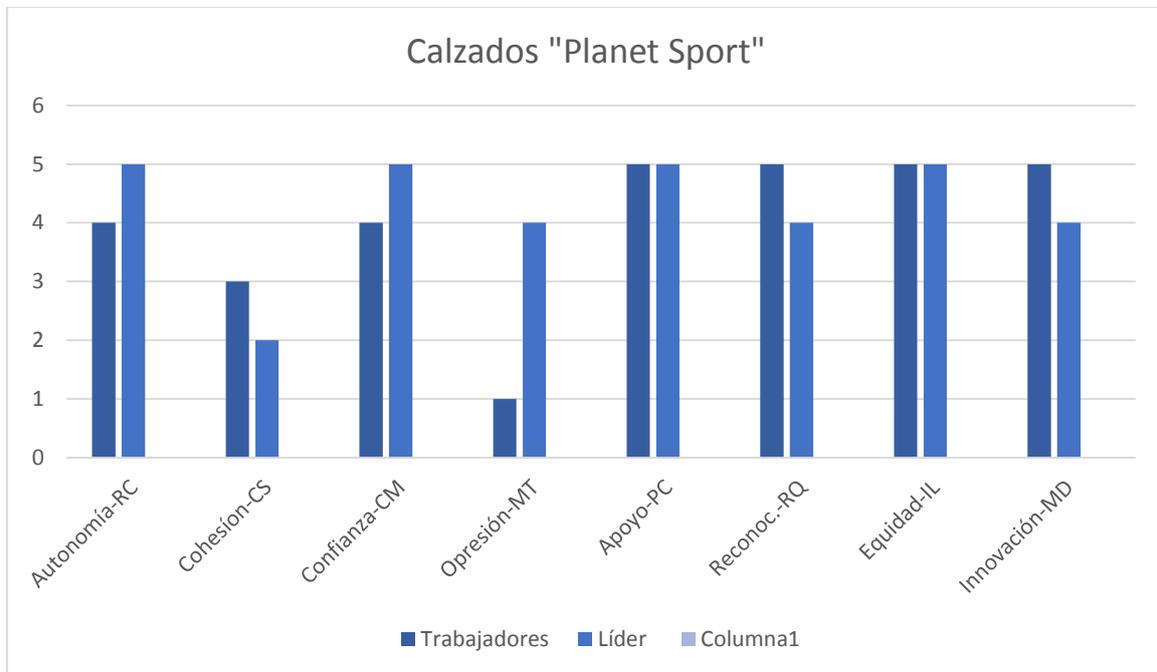
RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
5	2	5	4	5	4	5	4

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	4	RC	5
Cohesión	3	CS	2
Confianza	4	CM	5
Opresión	1	MT	4
Apoyo	5	PC	5
Reconocimiento	5	RQ	4

Equidad	5	IL	5
Innovación	5	MD	4

Grafico 3. Calzados Planet Sport.



Conclusión

Se puede observar una relación positiva entre la mayoría de las dimensiones del clima organizacional percibidas tanto para el líder como por los empleados ya que estos tienen respuestas semejantes, esto quiere decir que en las dimensiones; autonomía, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; existe una alta importancia para el líder como para los trabajadores.

Se observa una relación negativa entre la dimensión opresión con motivación-tiempo ya que los trabajadores no perciben una opresión de parte del líder en la solución y ejecución de las actividades en tiempos establecidos por este. Pero el líder identifica que para él es de gran importancia que resuelvan problemas de manera rápida y eficazmente en sus tareas.

- 4. Calzados “San Agustín”:** Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 6), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa calzados “San Agustín” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 6. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	0	11	7	2	0	55%
Cohesión	0	1	3	9	7	45%
Confianza	0	0	0	6	14	70%
Opresión	3	7	2	6	2	35%
Apoyo	0	0	2	13	5	65%
Reconocimiento	0	3	3	9	6	45%
Equidad	2	1	2	14	1	70%
Innovación	2	6	3	9	0	45%
Total	7	29	22	68	35	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

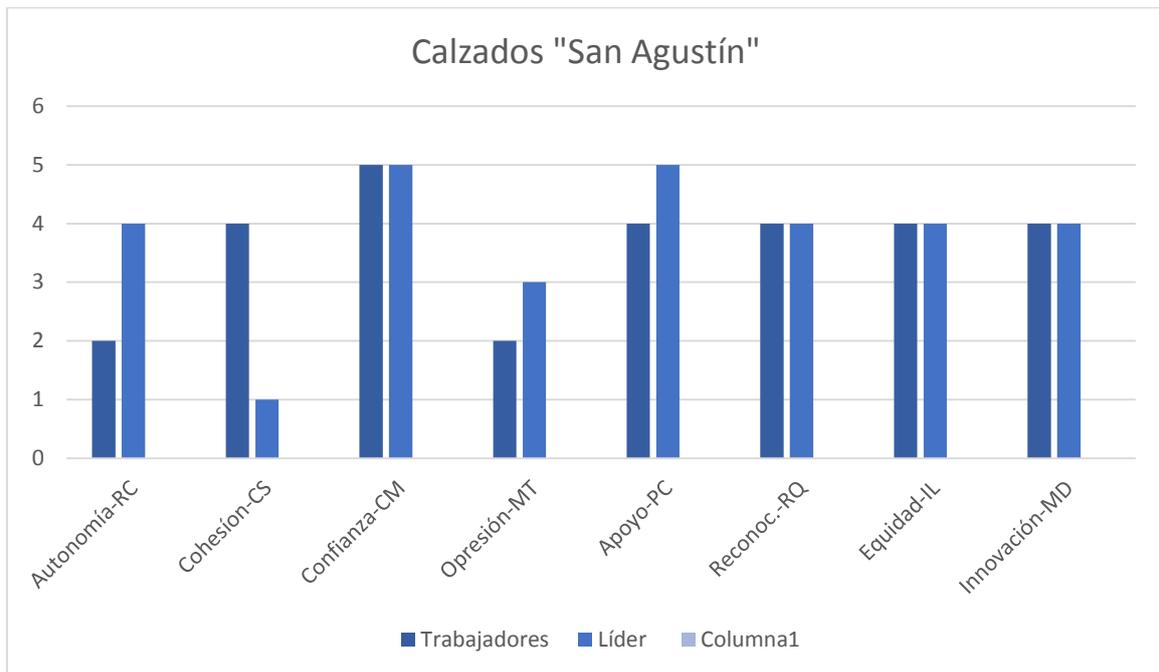
Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizaran las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
4	1	5	3	5	4	4	4

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	2	RC	4
Cohesión	4	CS	1
Confianza	5	CM	5
Opresión	2	MT	3
Apoyo	4	PC	5
Reconocimiento	4	RQ	4
Equidad	4	IL	4
Innovación	4	MD	4

Grafico 4. Calzados San Agustín



Conclusión

Se puede observar una relación positiva entre la mayoría de las dimensiones del clima organizacional percibidas tanto para el líder como los empleados ya que estos tienen respuestas semejantes, esto quiere decir que en las dimensiones; autonomía, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; existe una alta importancia para el líder como para los trabajadores.

Se observa una relación negativa entre la dimensión opresión con motivación-tiempo ya que los trabajadores no perciben una opresión de parte del líder en la solución y ejecución de las actividades.

Otra relación es en la dimensión de cohesión con conflicto ya que se produjo un mínimo de variación en las respuestas dadas por los trabajadores, ya que como organización los colaboradores no tienen información acerca de sus compañeros de trabajo, reflejando así una inseguridad en la respuesta, siendo así que a futuro en tareas de grupos, esto no genere un interés sobre sus compañeros. Para una empresa el no existir cohesión entre los trabajadores crea una separación para la búsqueda del mismo objetivo. En conclusión tanto para el líder como los colaboradores no es de gran importancia las relaciones laborales.

Rubro: Ferrería

5. Ferrería “Silgon”: Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 7), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa “Silgon” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 7. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta / Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	0	0	0	6	14	70%
Cohesión	0	0	0	5	15	75%
Confianza	0	0	0	9	11	55%
Opresión	4	3	6	3	4	30%
Apoyo	0	0	8	7	5	40%
Reconocimiento	0	1	7	8	4	40%
Equidad	0	0	1	4	15	75%
Innovación	0	0	0	5	15	75%
Total	4	4	22	48	82	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizaran las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

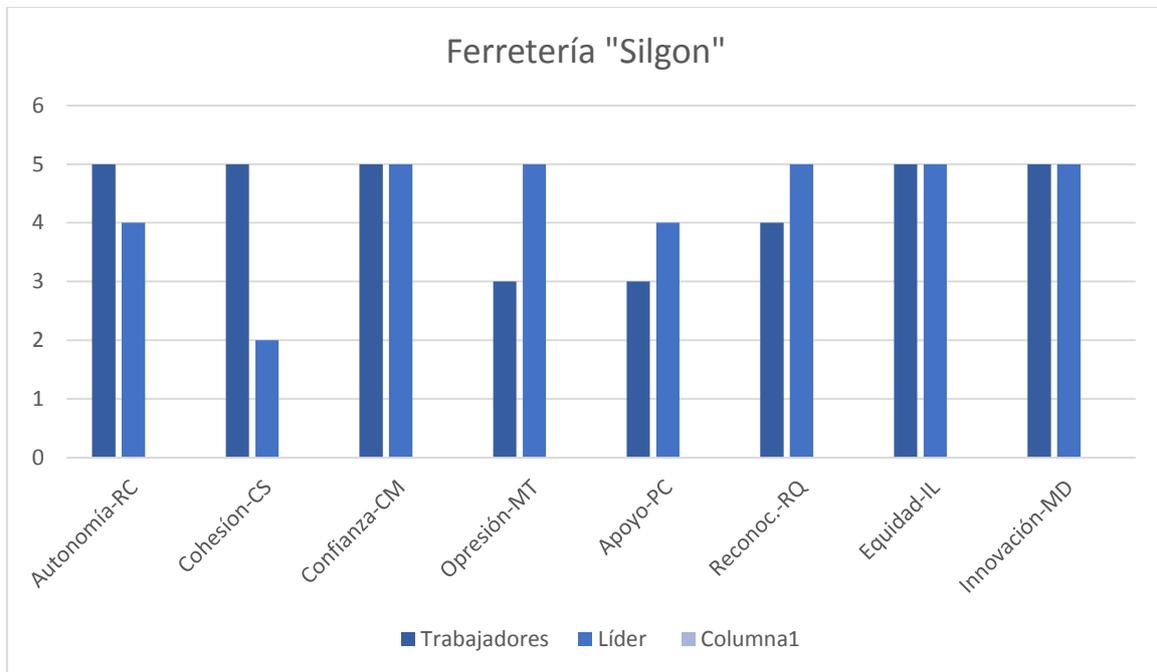
RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
4	2	5	5	4	5	5	5

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	5	RC	4
Cohesión	5	CS	2
Confianza	5	CM	5
Opresión	3	MT	5
Apoyo	3	PC	4
Reconocimiento	4	RQ	5

Equidad	5	IL	5
Innovación	5	MD	5

Grafico 5. Ferretería Silgon



Conclusión

Se muestra en el grafico que en cinco dimensiones ocurrió una similitud de respuestas; autonomía, confianza, reconocimiento, equidad e innovación, concluyendo que lo líderes le permiten desenvolverse y buscar formas de realizar de manera más innovadora, permitiéndoles autonomía para realizar sus actividades y entregándoles la confianza que harán de manera correcta sus labores, reconociéndoles sus buenas iniciativas y sus aciertos en sus tareas, valorando sus actividades, además de ser equitativos con cada colaborador tratándolos a todos de igual manera. También se muestra que en la dimensión cohesión con conflicto entre subordinados, los trabajadores le entregaron el mayor puntaje, entregando un gran valor a esta dimensión ya que para ellos es muy importante conocer a sus compañeros de trabajo y de crear relaciones más personales, formando un buen clima laboral y trabajo en equipo, generando un buen desempeño. Se identifica también que el líder no valora de manera importante esta dimensión, reflejando que para él las relaciones en el trabajo no es algo que afecte directamente en las actividades de la organización.

6. Ferretería “La Italiana”: Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 8), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa “La Italiana” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 8. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta / Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	0	0	3	14	3	70%
Cohesión	0	2	9	6	3	45%
Confianza	0	0	6	11	3	55%
Opresión	2	8	3	7	0	40%
Apoyo	0	2	6	11	1	55%
Reconocimiento	1	6	4	8	1	40%
Equidad	0	3	5	8	4	40%
Innovación	1	3	5	10	1	50%
Total	4	24	41	75	16	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

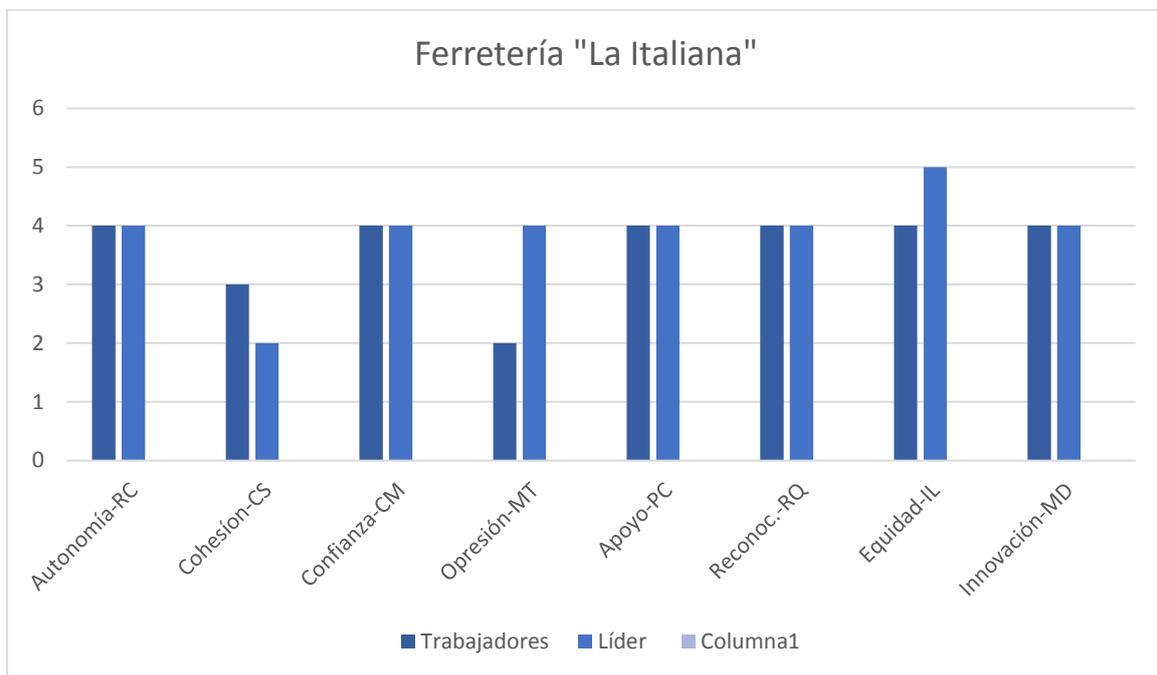
Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizaran las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
4	2	4	4	4	4	5	4

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	4	RC	4
Cohesión	3	CS	2
Confianza	4	CM	4
Opresión	2	MT	4
Apoyo	4	PC	4
Reconocimiento	4	RQ	4
Equidad	4	IL	5
Innovación	4	MD	4

Grafico 6. Ferretería La Italiana.



Conclusión

En el grafico se refleja una relación constante en las siguientes dimensiones; autonomía, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, concluyendo que los líderes le permiten desenvolverse y buscar formas de realizar de manera más innovadora en sus labores, entregándoles autonomía para realizar sus actividades y la confianza que harán de manera correcta sus laborares, reconociéndoles sus buenas iniciativas y sus aciertos en sus tareas, valorando sus actividades, además de ser equitativos con cada colaborador tratándolos a todo de igual manera, y no provocando la preferencia sobre un trabajador. Tanto el líder como estos consideraron de manera simétrica, que reciben apoyo mutuo.

También se muestra que en la dimensión cohesión con conflicto entre subordinados, los trabajadores la valoraron con un puntaje promedio concluyendo que les parece

indiferente, ya que para ellos no es muy importante conocer a sus compañeros de trabajo y de crear relaciones más personales. Se identifica también que el líder no valoro de manera importante esta dimensión, reflejando que para él las relaciones en el trabajo no es algo que afecte directamente en las actividades de la organización.

7. Ferrería “Solucenter”: Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 9), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa “Solucenter” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 9. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta / Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	2	6	1	8	3	40%
Cohesión	4	3	7	6	0	35%
Confianza	3	6	8	3	0	40%
Opresión	0	5	3	10	2	50%
Apoyo	4	4	7	3	2	35%
Reconocimiento	3	6	8	2	1	40%
Equidad	5	4	4	6	1	30%
Innovación	3	8	7	0	2	40%
Total	25	43	44	36	11	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

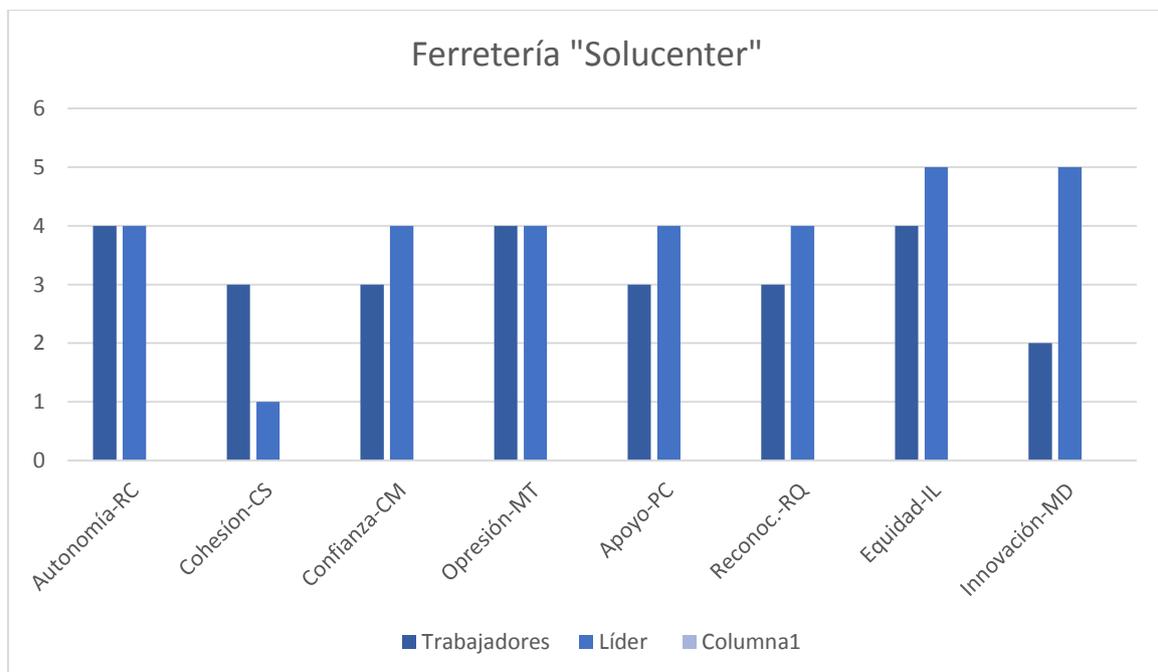
Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizaran las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
4	1	4	4	4	4	5	5

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Lider	
Autonomía	4	RC	4
Cohesión	3	CS	1
Confianza	3	CM	4
Opresión	4	MT	4
Apoyo	3	PC	4
Reconocimiento	3	RQ	4
Equidad	4	IL	5
Innovación	2	MD	5

Grafico 7. Ferretería Solucenter.



Conclusión

Se identifica en el grafico que en esta empresa existe una relación simétrica solo en tres dimensiones; autonomía, opresión y equidad, demostrando que en esta empresa los colaboradores tienen conocimiento de las actividades que deben ejecutar en el día a día y esto no cambia, ya que existe confianza entre el líder y los trabadores, existiendo un buen clima laboral ya que los trabajadores y los líderes manejan la misma información acerca de las responsabilidades que ambos tienen, además en la dimensión opresión ambos

perciben que los trabajadores deben realizar su trabajo en menos tiempo y estos objetivos están bien definido por el líder.

8. Ferrería “Salgalum”: Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 10), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa “Salgalum” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 10. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	0	0	0	13	7	65%
Cohesión	0	0	1	10	9	50%
Confianza	0	0	3	9	8	45%
Opresión	6	6	0	7	1	35%
Apoyo	0	3	3	9	5	45%
Reconocimiento	0	5	7	6	2	35%
Equidad	1	2	5	7	5	35%
Innovación	0	1	1	12	6	60%
Total	7	17	20	73	43	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

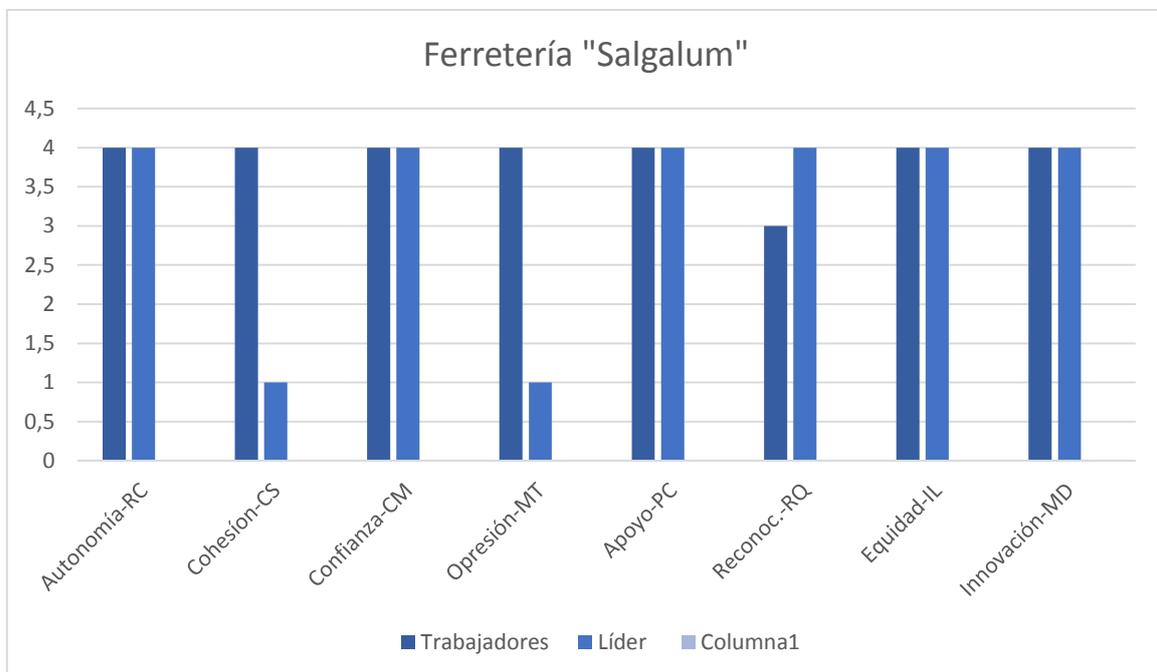
Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizaran las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
4	1	4	1	4	4	4	4

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	4	RC	4
Cohesión	4	CS	1
Confianza	4	CM	4
Opresión	4	MT	1
Apoyo	4	PC	4
Reconocimiento	3	RQ	4
Equidad	4	IL	4
Innovación	4	MD	4

Grafico 8. Ferretería Salgalum.



Conclusión

Se puede observar en el grafico que en las dimensiones: autonomía, confianza, apoyo, equidad e innovación si existe una relación entre los colaboradores y el líder, ya que ambos perciben las mismas cosas, se aprecia un clima con autonomía en las tareas destinadas por el líder, esto significa que el líder los deja actuar de manera individual.

También se observó que los colaboradores le dan mayor valor a las relaciones laborales con sus compañeros, habiendo comunicación entre ellos facilitando la información entre ellos. Para el líder no es algo que requiera de mayor importancia, no es una dimensión en la cual se enfoca más. Además los colaboradores se sienten con opresión en su trabajo ya

que las actividades a realizar tienen un nivel de exigencia continuo. El líder considera que no existe presión para las actividades, solo que rindan en los tiempos predeterminados.

Rubro: Restaurantes

9. Restaurante “Nativa”: Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 11), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa “Nativa” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 11. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta / Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	0	0	0	14	6	70%
Cohesión	1	0	0	14	4	70%
Confianza	0	0	1	13	6	65%
Opresión	4	7	0	3	6	35%
Apoyo	0	0	1	14	5	70%
Reconocimiento	1	0	0	13	6	65%
Equidad	0	1	0	4	15	75%
Innovación	0	1	3	7	9	45%
Total	6	9	5	82	57	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

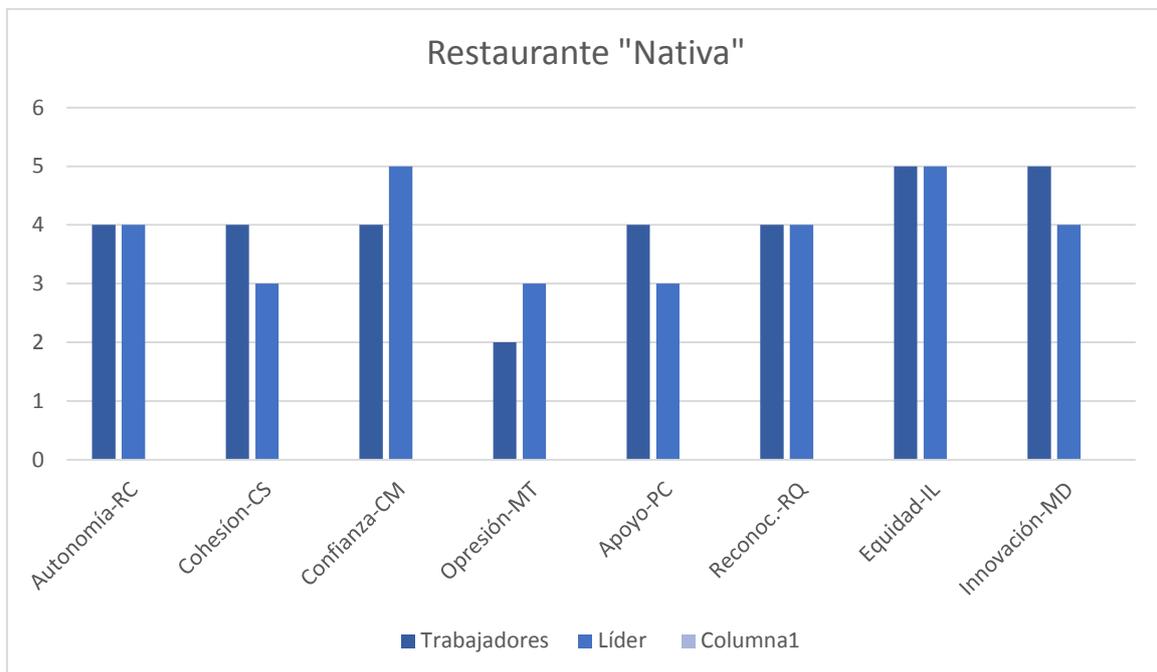
Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizarán las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
4	3	5	3	3	4	5	4

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	4	RC	4
Cohesión	4	CS	3
Confianza	4	CM	5
Opresión	2	MT	3
Apoyo	4	PC	3
Reconocimiento	4	RQ	4
Equidad	5	IL	5
Innovación	5	MD	4

Grafico 9. Restaurante Nativa.



Conclusión

Se observa que en la mayoría de las dimensiones hay una relación simétrica significando que tanto el líder como los colaboradores manejan la misma información. En el grafico se refleja una relación constante en las siguientes dimensiones; autonomía, confianza, opresión, cohesión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, concluyendo que lo líderes le permiten desenvolverse y buscar formas de realizar de manera más innovadora en sus labores, entregándoles autonomía y la confianza necesaria, reconociéndoles sus buenas iniciativas y sus aciertos en sus tareas, valorando sus actividades, además de ser equitativos con cada colaborador tratándolos a todo de igual manera, y no provocando la preferencia sobre un trabajador. También apoyan a sus colaboradores en diferentes situaciones, ya que tanto el líder como estos consideraron que reciben apoyo mutuo.

10. Restaurante “Donde Dany”: Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 12), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa “Donde Dany” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 12. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta / Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	2	0	2	16	0	80%
Cohesión	1	2	1	12	4	60%
Confianza	0	0	6	13	1	65%
Opresión	4	3	3	6	4	30%
Apoyo	0	0	2	16	2	80%
Reconocimiento	0	3	4	12	1	60%
Equidad	0	0	1	19	0	95%
Innovación	0	0	3	17	0	65%
Total	7	8	22	111	12	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizaran las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

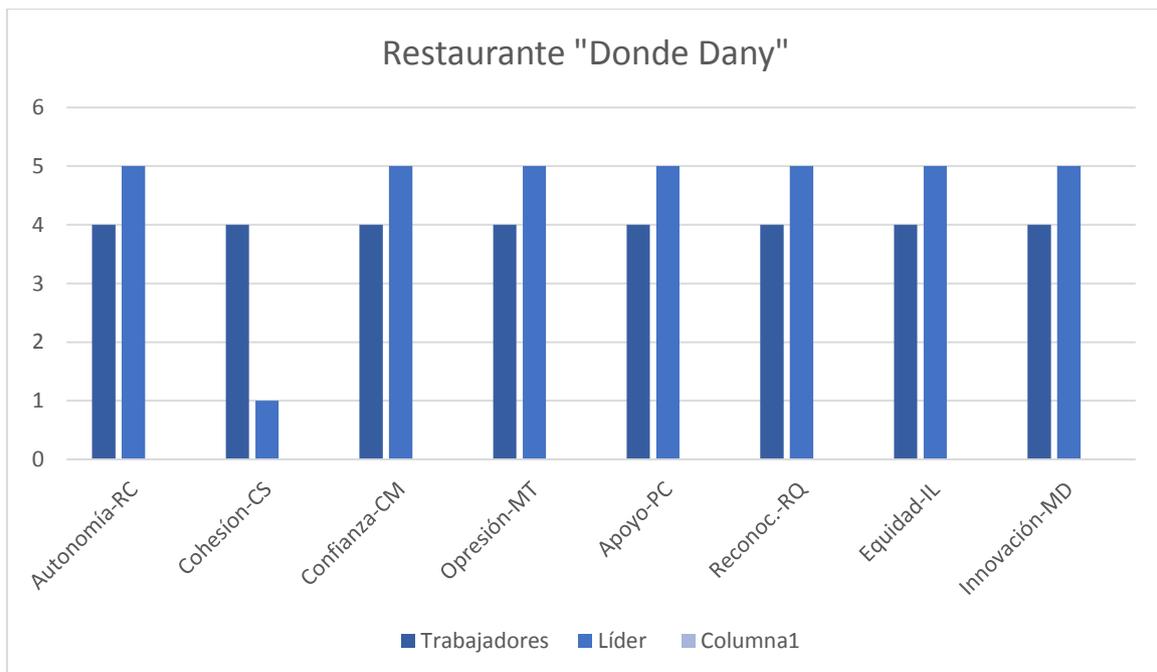
RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
5	1	5	5	5	5	5	5

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	4	RC	5
Cohesión	4	CS	1
Confianza	4	CM	5

Opresión	4	MT	5
Apoyo	4	PC	5
Reconocimiento	4	RQ	5
Equidad	4	IL	5
Innovación	4	MD	5

Grafico 10. Restaurante Donde Dany



Conclusión

En el grafico se refleja una relación constante en las siguientes dimensiones; autonomía, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, concluyendo que el líder les permite desenvolverse y buscar formas de realizar de manera más innovadora sus labores, entregándoles autonomía para realizar sus actividades y la confianza de que lo harán de manera correcta, reconociéndoles sus buenas iniciativas y aciertos en las tareas, valorando sus actividades, además de ser equitativos con cada colaborador tratándolos a todo de igual manera, y no provocando la preferencia sobre un trabajador.

También se muestra que en la dimensión cohesión con conflicto entre subordinados, los trabajadores la valoraron con un puntaje promedio concluyendo que les parece indiferente, ya que para ellos no es muy importante conocer a sus compañeros de trabajo ni crear relaciones.

11. Restaurante “Sol y Sombra”: Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 11), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa “Sol y Sombra” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 13. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta / Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	0	0	0	2	18	90%
Cohesión	3	0	4	1	12	60%
Confianza	0	0	0	3	17	85%
Opresión	17	0	0	0	3	85%
Apoyo	0	0	0	0	20	100%
Reconocimiento	3	1	0	0	16	80%
Equidad	10	4	0	0	6	50%
Innovación	0	0	0	0	20	100%
Total	33	5	4	6	112	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizaran las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

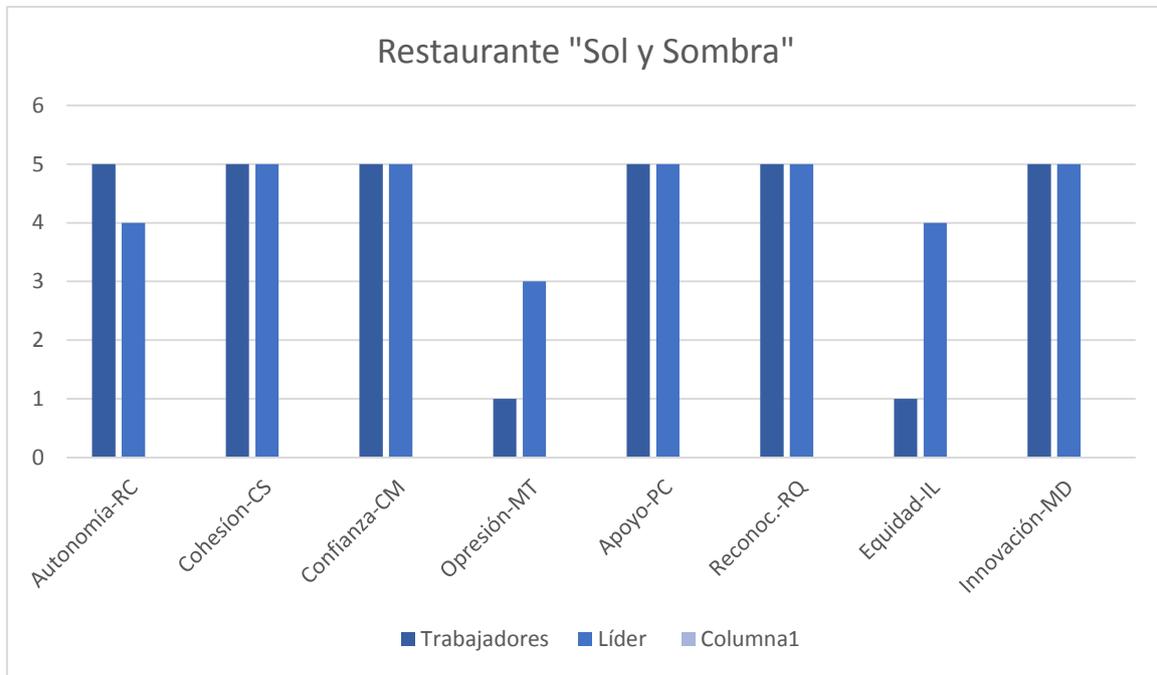
RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
4	5	5	3	5	5	4	5

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	5	RC	4
Cohesión	5	CS	5
Confianza	5	CM	5

Opresión	1	MT	3
Apoyo	5	PC	5
Reconocimiento	5	RQ	5
Equidad	1	IL	4
Innovación	5	MD	5

Grafico 11. Restaurante Sol y Sombra.



Conclusión

Se identifica en el grafico que en esta empresa existe una relación simétrica solo en tres dimensiones; autonomía, opresión y equidad. Demostrando que en esta empresa los colaboradores tienen conocimiento de las actividades que deben ejecutar en el día a día y esto no cambia, ya que existe confianza entre el líder y los trabajadores, existiendo un buen clima laboral ya que los trabajadores con los líderes manejan la misma información acerca de las responsabilidades que ambos tienen, además que en la dimensión opresión ambos perciben que los trabajadores deben realizar su trabajo en menos tiempo y estos objetivos están bien definidos por el líder.

12. Restaurante “El Copihue”: Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 14), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa “El Copihue” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 14. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta / Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	0	5	1	11	3	55%
Cohesión	0	1	3	7	9	48%
Confianza	0	0	1	12	7	60%
Opresión	6	7	0	2	5	35%
Apoyo	0	1	2	8	9	45%
Reconocimiento	1	2	4	13	0	65%
Equidad	0	0	2	10	8	50%
Innovación	0	3	3	9	5	45%
Total	7	19	16	72	46	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

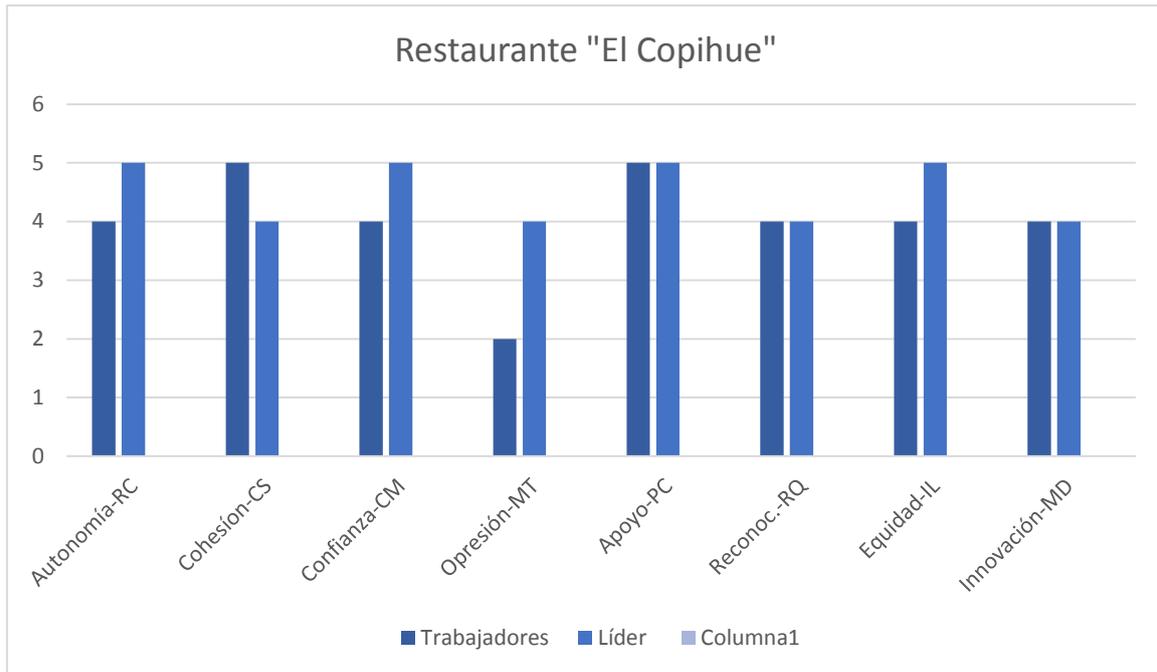
Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizarán las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
5	4	5	4	5	4	5	4

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	4	RC	5
Cohesión	5	CS	4
Confianza	4	CM	5
Opresión	2	MT	4
Apoyo	5	PC	5
Reconocimiento	4	RQ	4
Equidad	4	IL	5
Innovación	4	MD	4

Gráfico 12. Restaurante El Copihue.



Conclusión

En el gráfico se refleja una relación constante en las siguientes dimensiones; autonomía, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, concluyendo que el líder le permite desenvolverse, entregándoles autonomía para realizar sus actividades y la confianza de que harán de manera correcta sus labores, valorando sus actividades, además de ser equitativos con cada colaborador tratándolos a todo de igual manera, y no provocando la preferencia sobre un trabajador.

También se muestra que en la dimensión cohesión con conflicto entre subordinados, los trabajadores la valoraron con un puntaje promedio concluyendo que les parece indiferente, ya que para ellos no es muy importante conocer a sus compañeros de trabajo y de crear relaciones más personales. Se identifica también que el líder no valora de manera importante esta dimensión, reflejando que para él las relaciones en el trabajo no es algo que afecte directamente en las actividades de la organización.

Rubro: Peluquería

13. Peluquería “Anyer”: Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 15), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa “Anyer” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 15. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	0	0	1	14	5	70%
Cohesión	1	0	0	10	9	50%
Confianza	0	0	0	17	3	85%
Opresión	0	0	0	14	6	70%
Apoyo	0	0	0	16	4	80%
Reconocimiento	0	2	1	15	2	75%
Equidad	1	1	0	5	13	65%
Innovación	0	0	0	12	8	60%
Total	2	3	2	103	50	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

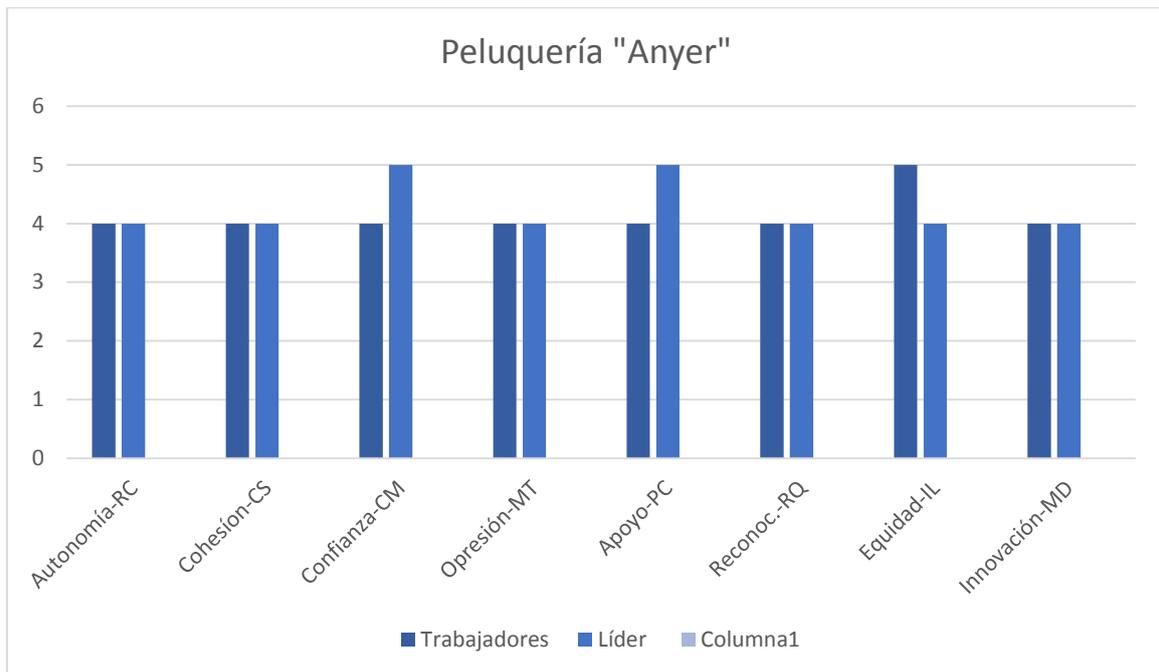
Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizaran las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
4	4	5	4	5	4	4	4

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	4	RC	4
Cohesión	4	CS	4
Confianza	4	CM	5
Opresión	4	MT	4
Apoyo	4	PC	5
Reconocimiento	4	RQ	4
Equidad	5	IL	4
Innovación	4	MD	4

Grafico 13. Peluquería Anyer



Conclusión

En el grafico se refleja una relación constante en todas las dimensiones, concluyendo que esta organización tiene un clima armónico y ambos contienen la misma información, significa que los objetivo propuestos por el líder los refleja en la organización además el líder permite desenvolverse y buscar formas de realizar de manera más innovadora sus labores, entregándoles autonomía para realizar sus actividades y la confianza que harán de manera correcta sus labores, reconociéndoles sus buenas iniciativas y sus aciertos, valorando sus actividades, además de ser equitativos con cada colaborador tratándolos a todos de igual manera, y no provocando la preferencia sobre un trabajador.

14. Peluquería “Cumbres”: Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 16), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa “Cumbres” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 16. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta / Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	0	0	0	3	17	85%
Cohesión	0	0	3	9	8	45%
Confianza	0	0	4	11	5	55%
Opresión	13	0	2	1	4	65%
Apoyo	0	2	3	11	4	55%
Reconocimiento	3	0	2	10	5	50%
Equidad	1	2	2	13	2	65%
Innovación	0	0	0	12	8	60%
Total	17	4	16	70	53	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizarán las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

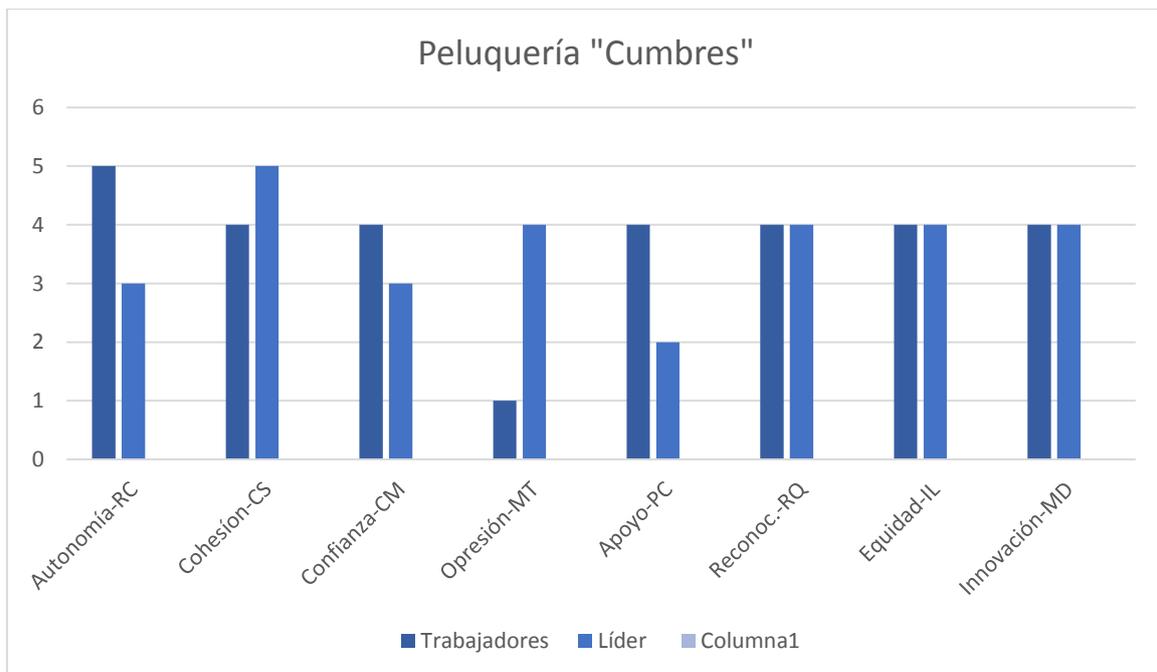
RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
3	5	3	4	2	4	4	4

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	5	RC	3
Cohesión	4	CS	5
Confianza	4	CM	3

Opresión	1	MT	4
Apoyo	4	PC	2
Reconocimiento	4	RQ	4
Equidad	4	IL	4
Innovación	4	MD	4

Grafico 14. Peluquería Cumbres



Conclusión

Se identifica en el grafico que en esta empresa existe una relación simétrica solo en cinco dimensiones; cohesión, confianza, reconocimiento, equidad e innovación, demostrando que existe autonomía de los colaboradores y estos tienen conocimiento de las actividades que deben ejecutar en el día a día, ya que existe confianza entre el líder y los trabajadores, se les reconoce los logros obtenidos por ellos, manifestando un buen clima laboral ya que los trabajadores con los líderes manejan la misma información acerca de las responsabilidades que ambos tienen.

15. Peluquería “Belleza”: Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 15), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa “Belleza” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 17. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta / Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje
Autonomía	2	7	3	0	8	40%
Cohesión	0	1	1	6	12	60%
Confianza	1	4	0	9	6	45%
Opresión	5	7	0	3	5	35%
Apoyo	0	1	3	7	9	45%
Reconocimiento	1	0	3	7	9	45%
Equidad	2	2	1	6	9	45%
Innovación	2	1	1	9	7	45%
Total	13	23	12	49	63	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

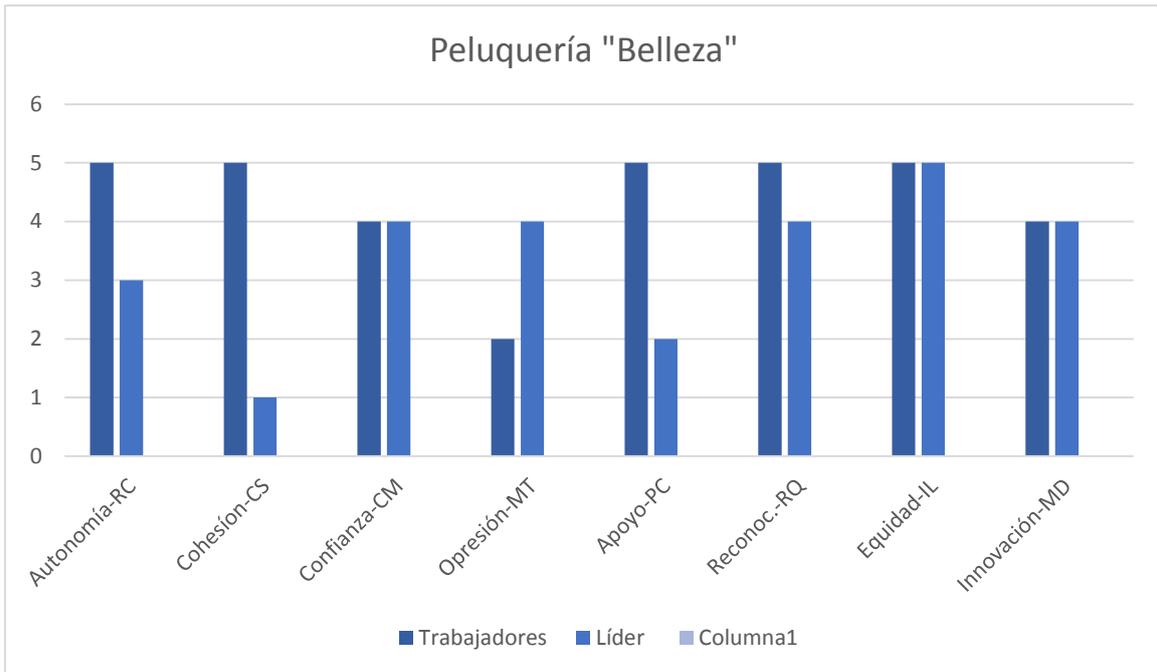
Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizarán las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
3	1	4	4	2	4	5	4

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	5	RC	3
Cohesión	5	CS	1
Confianza	4	CM	4
Opresión	2	MT	4
Apoyo	5	PC	2
Reconocimiento	5	RQ	4
Equidad	5	IL	5
Innovación	4	MD	4

Grafico 15. Peluquería Belleza



Conclusión

Se observó una relación en solo cuatro dimensiones significando que el líder no tiene la certeza de que sus colaboradores harán de manera correcta sus laborales. Si les reconoce sus avances y logros profesionales, además es equitativo con todos los trabajadores sin existir preferencias por uno o por otro, se produce un trato justo, les permite innovar en las formas de hacer su trabajo.

En la dimensión los trabadores respondieron que para ellos la comunicación efectiva entre ellos es primordial, siendo así positiva y creando un buen clima organizacional.

16. Peluquería “Pamela”: Los resultados que se pueden observar a continuación (ver tabla 18), representan la calificación otorgada por los 4 trabajadores encuestados de la empresa “Pamela” a cada una de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Tabla 18. Calificación otorgada a cada dimensión por los trabajadores.

Respuesta / Dimensión	1	2	3	4	5	Porcentaje

“Clima Organizacional y Liderazgo”

Autonomía	0	0	0	14	6	70%
Cohesión	0	0	0	11	9	55%
Confianza	0	0	0	20	0	100%
Opresión	17	1	0	1	1	85%
Apoyo	0	0	0	8	12	60%
Reconocimiento	0	0	0	9	11	55%
Equidad	0	0	0	18	2	90%
Innovación	0	0	0	11	9	55%
Total	17	1	0	92	50	

Al realizar el orden de los datos se obtiene cómo evalúa la mayoría de los trabajadores a cada una de las 8 dimensiones obteniendo un porcentaje de esto.

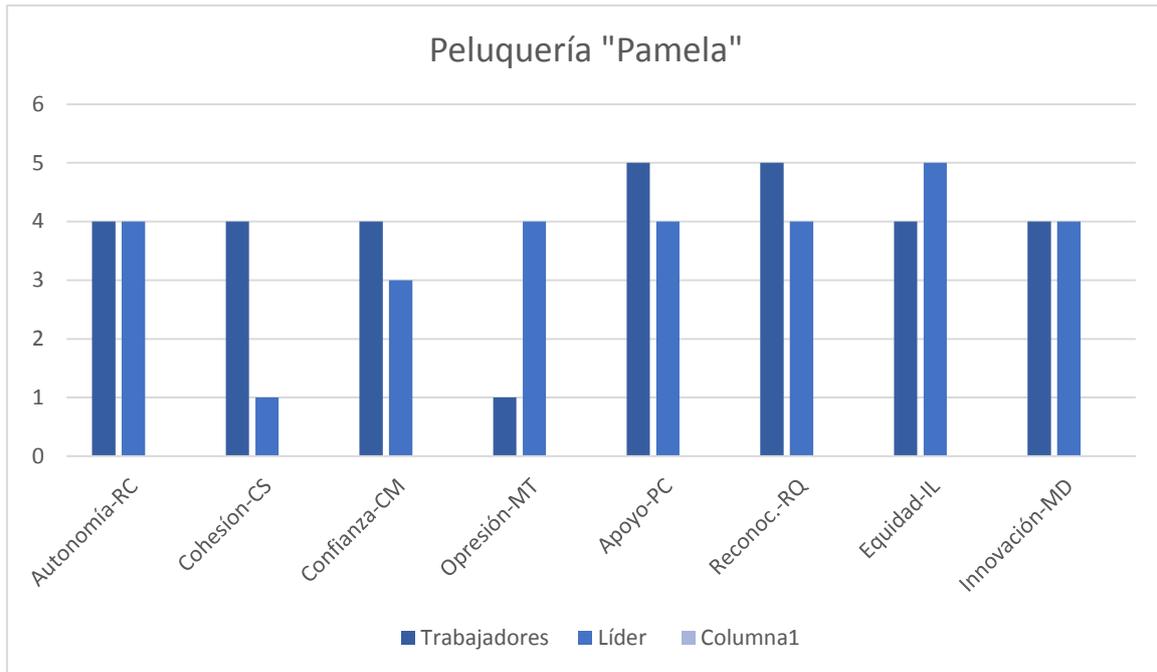
Luego se clasifican las respuestas otorgadas por el líder de las cuales solo se utilizaran las preguntas (RC, CS, CM, MT, PC, RQ, IL Y MD) que son las que tienen relación con una determinada dimensión de la encuesta al trabajador.

RC	CS	CM	MT	PC	RQ	IL	MD
4	1	3	4	4	4	5	4

Finalmente se obtienen las calificaciones otorgadas tanto por el líder como por los trabajadores necesarios para obtener una conclusión del clima y la influencia del tipo de liderazgo.

Trabajadores		Líder	
Autonomía	4	RC	4
Cohesión	4	CS	1
Confianza	4	CM	3
Opresión	1	MT	4
Apoyo	5	PC	4
Reconocimiento	5	RQ	4
Equidad	4	IL	5
Innovación	4	MD	4

Grafico 16. Peluquería Pamela



En el gráfico se muestra una relación constante en los siguientes factores; autonomía, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, concluyendo que el líder permite desenvolverse y buscar formas de realizar labores, entregándoles autonomía y confianza, además de ser equitativos con cada colaborador tratándolos a todos de igual manera, y no provocando la preferencia sobre un trabajador. Apoya a sus colaboradores en diferentes situaciones, ya que tanto el líder como estos consideraron de manera simétrica, que reciben apoyo mutuo.

También se muestra que en la dimensión cohesión con conflicto entre subordinados, los trabajadores la valoraron con un puntaje alto y que el líder no valoró de manera importante esta dimensión, reflejando que para él las relaciones en el trabajo no es algo que afecte directamente.

3.3. Análisis e interpretación de los resultados por Rubro.

Resultado final rubro Venta de Calzado

La tabla representa las respuestas otorgadas por los trabajadores de las cuatro empresas encuestadas obteniendo un total que representa las puntuaciones que le dieron a cada dimensión.

Dimensión	Empresa	1	2	3	4	5
Autonomía	Empresa 1	0	0	5	10	5
	Empresa 2	0	0	0	3	17
	Empresa 3	0	4	4	7	5
	Empresa 4	0	11	7	2	0
	Total	0	15	16	22	27
Cohesión	Empresa 1	0	0	2	13	5
	Empresa 2	0	0	0	3	17
	Empresa 3	0	0	9	7	4
	Empresa 4	0	1	3	9	7
	Total	0	1	14	32	33
Confianza	Empresa 1	0	0	4	7	9
	Empresa 2	0	0	0	4	16
	Empresa 3	0	0	0	12	8
	Empresa 4	0	0	0	6	14
	Total	0	0	4	29	47
Opresión	Empresa 1	5	4	6	4	1
	Empresa 2	13	3	0	1	3
	Empresa 3	11	2	1	1	5
	Empresa 4	3	7	2	6	2
	Total	32	16	9	12	11
Apoyo	Empresa 1	0	1	4	10	5
	Empresa 2	0	0	0	5	15
	Empresa 3	0	0	0	13	7
	Empresa 4	0	0	2	13	5
	Total	0	1	6	41	32
Reconocimiento	Empresa 1	1	0	8	4	7
	Empresa 2	0	0	4	7	9
	Empresa 3	2	1	7	9	1
	Empresa 4	0	3	3	9	6
	Total	3	4	22	29	23
Equidad	Empresa 1	2	3	1	8	6
	Empresa 2	0	0	0	5	15
	Empresa 3	0	0	6	8	6
	Empresa 4	2	1	2	14	1
	Total	4	4	9	35	28
Innovación	Empresa 1	0	0	3	10	7
	Empresa 2	0	0	0	1	19
	Empresa 3	0	0	3	17	0
	Empresa 4	2	6	3	9	0
	Total	2	6	9	37	26

De la tabla anterior se puede desprender los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores de las empresas de venta de calzado que se encuentran en

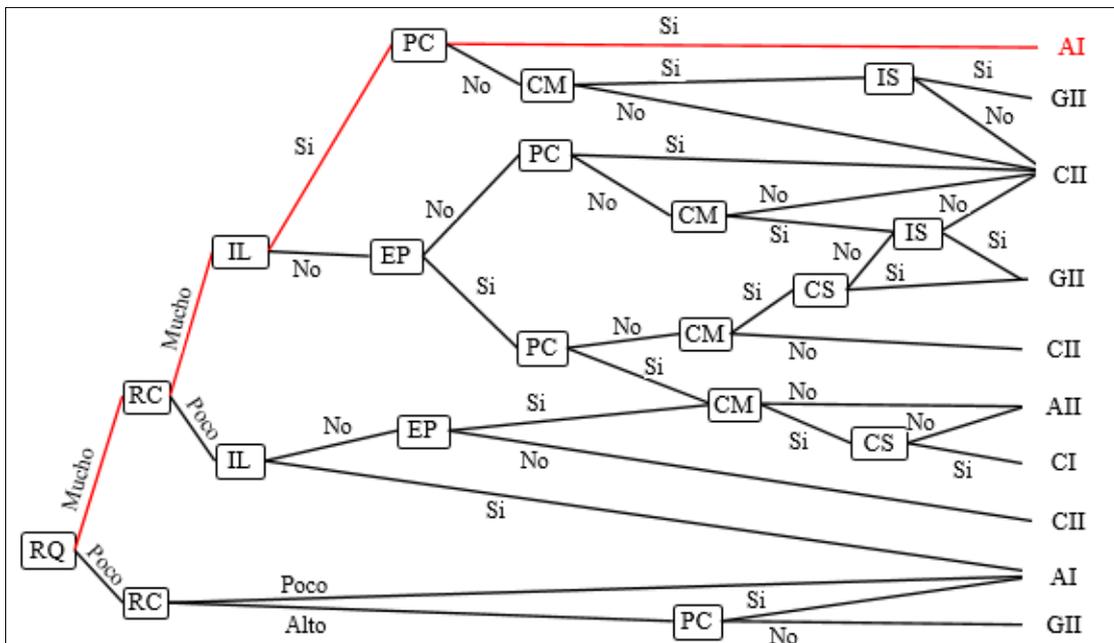
Cañete. Se observa la puntuación dada por la mayoría de los trabajadores dependiendo de la dimensión.

Dimensión	Resultado
Autonomía	5
Cohesión	5
Confianza	5
Opresión	1
Apoyo	4
Reconocimiento	4
Equidad	4
Innovación	4

Luego utilizamos las encuestas realizadas a los líderes donde, mediante la utilización del árbol de decisión propuesto por Vroom y Jago, que se desprende del modelo de participación del líder, se logra obtener la relación entre el comportamiento y la participación del líder en la toma de decisiones.

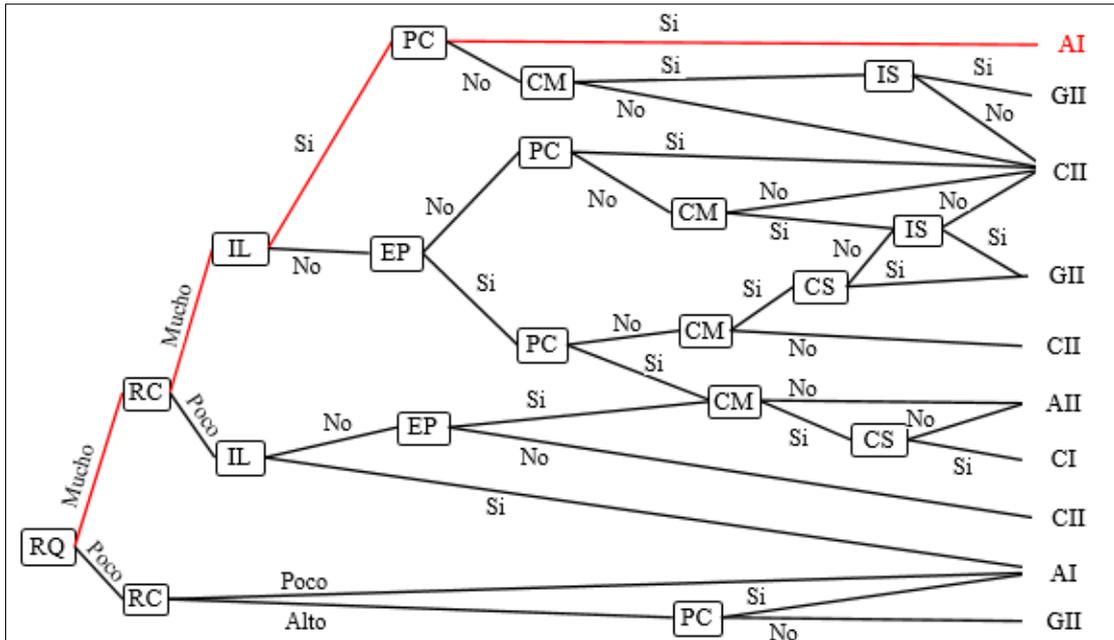
Mediante la utilización del árbol identificamos el tipo de liderazgo en las empresas de rubro venta de calzados.

Empresa 1. Árbol de decisión.



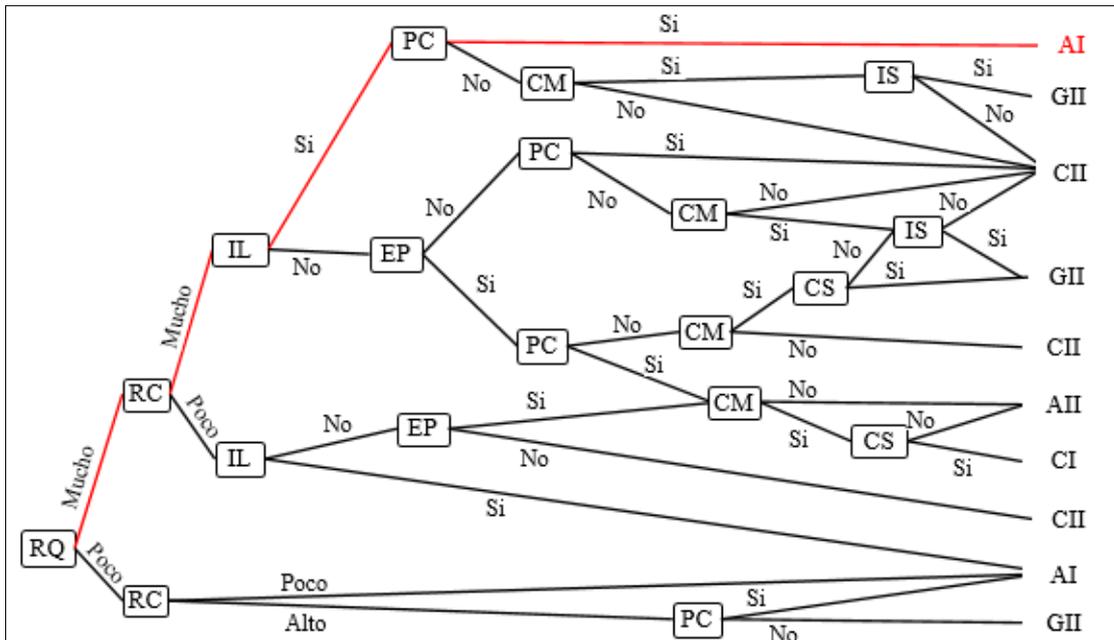
AI. “Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano”.

Empresa 2. Árbol de Decisión



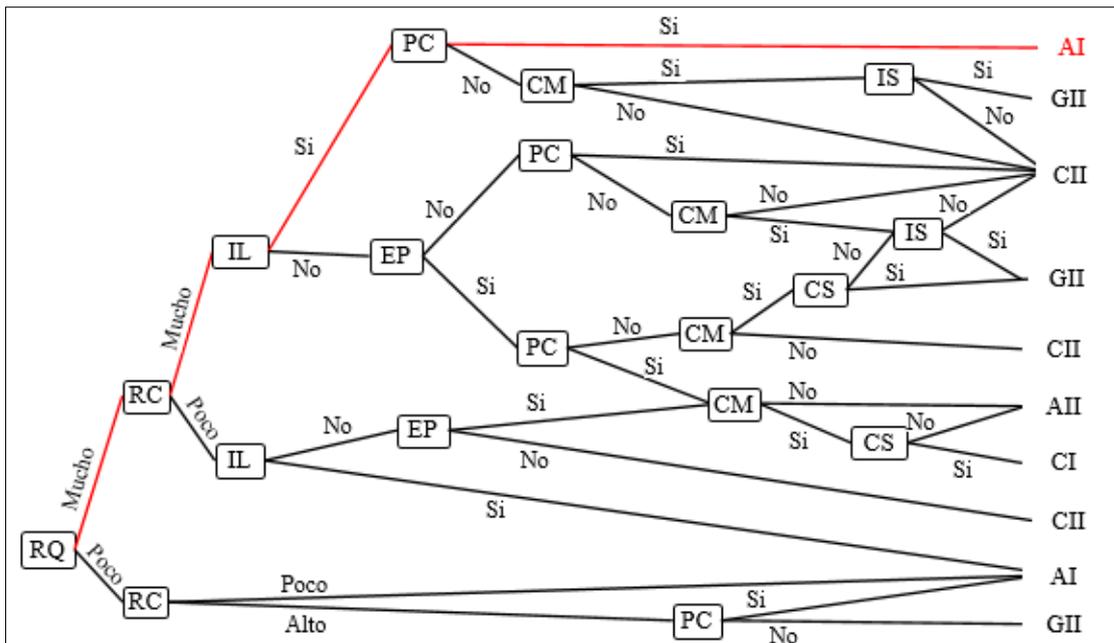
AI. “Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano”.

Empresa 3. Árbol de decisión



AI. “Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano”.

Empresa 4. Árbol de decisión



AI. “Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano”.

Conclusión Rubro Venta de Calzados.

Se puede observar que el clima organizacional predominante se caracteriza de la siguiente manera.

- Existe “*autonomía*” de los colaboradores en la ejecución de las actividades determinadas por el líder.
- Se distinguió “*cohesión*” dentro de las organizaciones que los colaboradores le es muy importante crear relaciones afectivas con sus compañeros, aumentando así la comunicación de información y creando un buen desempeño laboral.
- Hay “*confianza*” de parte de los colaboradores hacia el líder, esto genera que si ocurre un problema organizacional este tenga la confianza para decirle a su líder lo que está sucediendo. Esto genera que no exista el miedo dentro de las empresas.
- Se identifica que no existe “*opresión*”, siendo así un buen clima laboral.
- Existe “*apoyo*” de parte de los líderes hacia los colaboradores para un buen desarrollo profesional y este le respalda.
- Los colaboradores perciben el “*reconocimiento*” de los líderes en las actividades logradas y se sienten valorados por este.
- Se observó “*equidad*” en las organizaciones demostrando que el líder no tiene preferencias sobre un colaborador en especial.
- Además existe “*innovación*” dentro de la organización ya que los trabajadores se le permite hacer sus actividades de nuevas formas, potenciando sus habilidades y buscando nuevas maneras de lograr al mismo objetivo determinado por el líder.

Resultado final rubro Ferretería

La tabla representa las respuestas otorgadas por los trabajadores de las cuatro empresas encuestadas obteniendo un total que representa las puntuaciones que le dieron a cada dimensión.

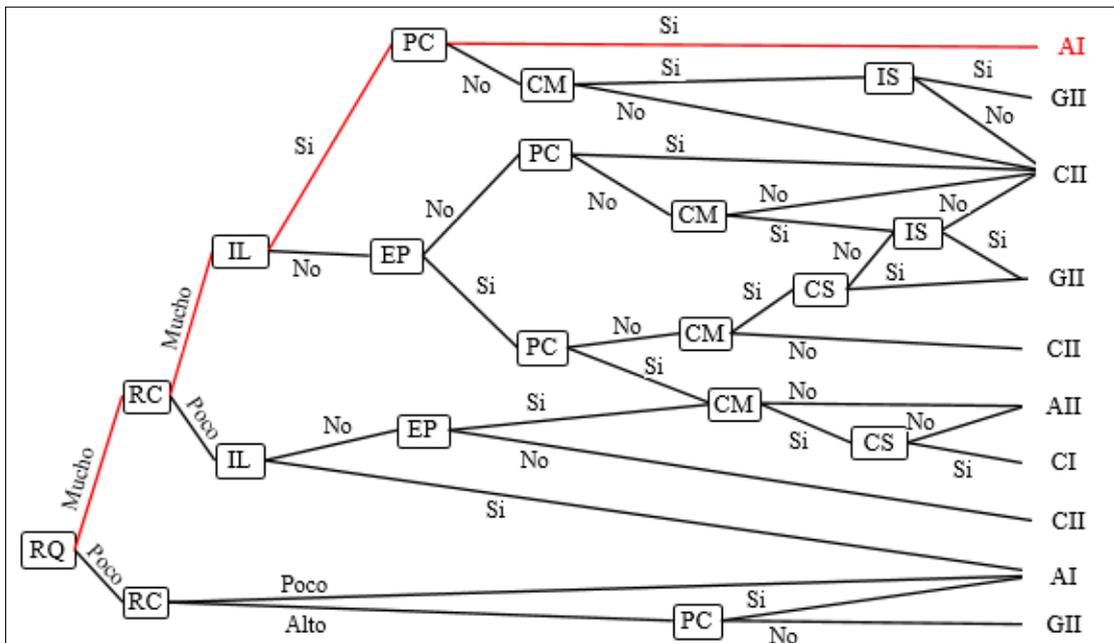
Dimensión	Empresa	1	2	3	4	5
Autonomía	Empresa 5	0	0	0	6	14
	Empresa 6	0	0	3	14	3
	Empresa 7	2	6	1	8	3
	Empresa 8	0	0	0	13	7
	Total	2	6	4	41	27
Cohesión	Empresa 5	0	0	0	5	15
	Empresa 6	0	2	9	6	3
	Empresa 7	4	3	7	6	0
	Empresa 8	0	0	1	10	9
	Total	4	5	17	27	27
Confianza	Empresa 5	0	0	0	9	11
	Empresa 6	0	0	6	11	3
	Empresa 7	3	6	8	3	0
	Empresa 8	0	0	3	9	8
	Total	3	6	17	32	22
Opresión	Empresa 5	4	3	6	3	4
	Empresa 6	2	8	3	7	0
	Empresa 7	0	5	3	10	2
	Empresa 8	6	6	0	7	1
	Total	12	22	12	27	7
Apoyo	Empresa 5	0	0	8	7	5
	Empresa 6	0	2	6	11	1
	Empresa 7	4	4	7	3	2
	Empresa 8	0	3	3	9	5
	Total	4	9	24	30	13
Reconocimiento	Empresa 5	0	1	7	8	4
	Empresa 6	1	6	4	8	1
	Empresa 7	3	6	8	2	1
	Empresa 8	0	5	7	6	2
	Total	4	18	26	24	8
Equidad	Empresa 5	0	0	1	4	15
	Empresa 6	0	3	5	8	4
	Empresa 7	5	4	4	6	1
	Empresa 8	1	2	5	7	5
	Total	6	9	15	25	25
Innovación	Empresa 5	0	0	0	5	15
	Empresa 6	1	3	5	10	1
	Empresa 7	3	8	7	0	2
	Empresa 8	0	1	1	12	6
	Total	4	12	13	27	24

En la siguiente tabla se pueden observar los resultados obtenidos de la tabla anterior de donde se desprende la puntuación dada por la mayoría de los trabajadores dependiendo de la dimensión.

Dimensión	Resultado
Autonomía	4
Cohesión	4-5
Confianza	4
Opresión	4
Apoyo	4
Reconocimiento	3
Equidad	4-5
Innovación	4

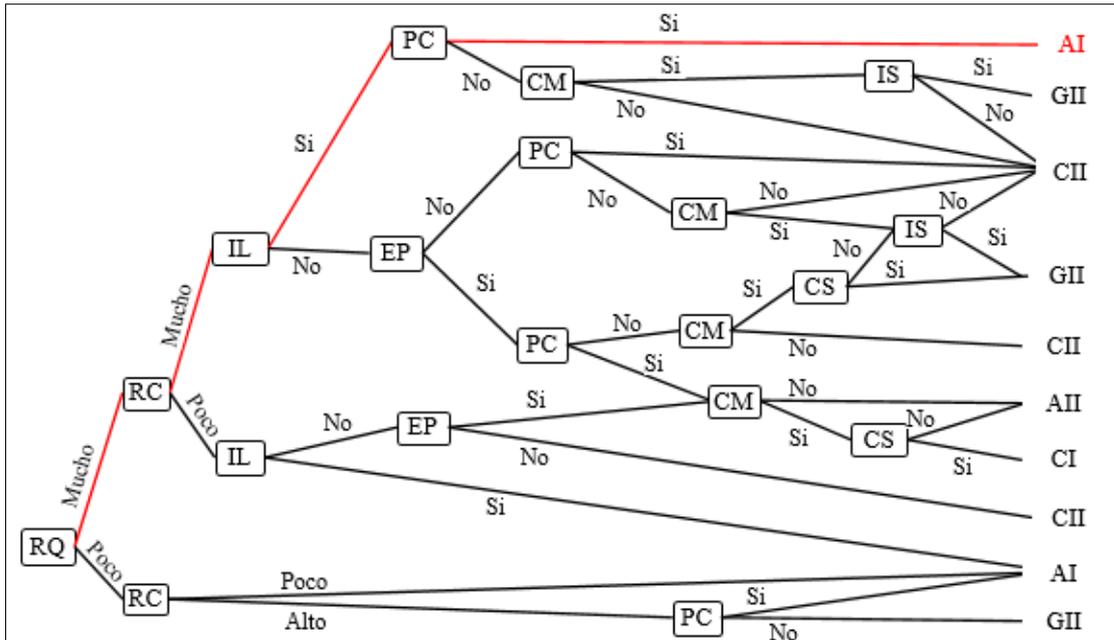
Luego mediante la utilización del árbol identificamos el tipo de liderazgo en las empresas de rubro Ferretería.

Empresa 5. Árbol de decisión



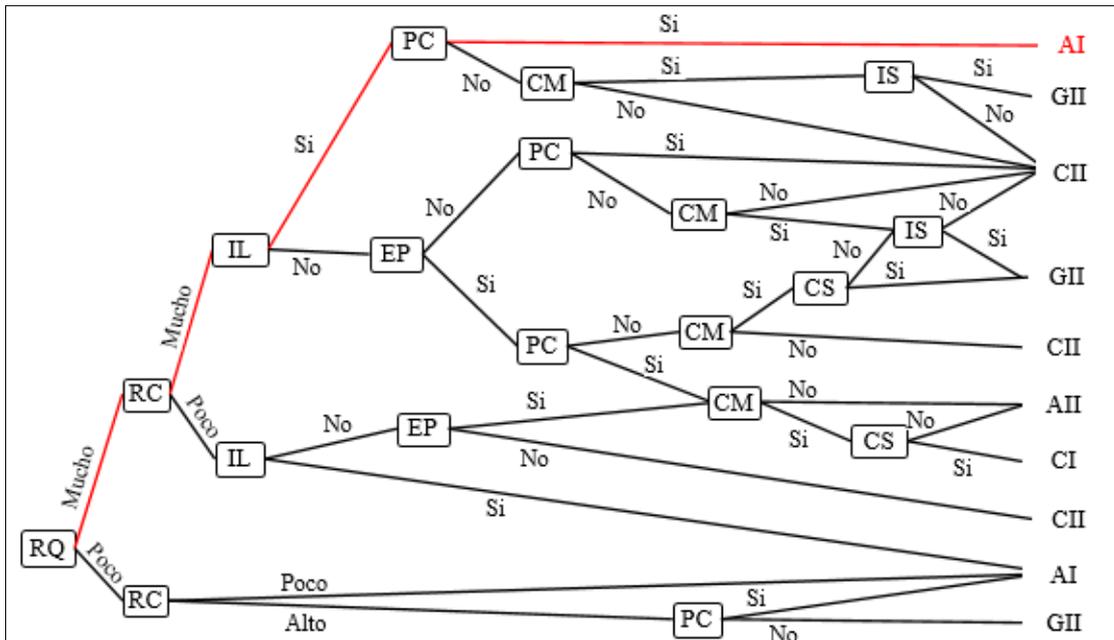
AI. “Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano”.

Empresa 6. Árbol de Decisión



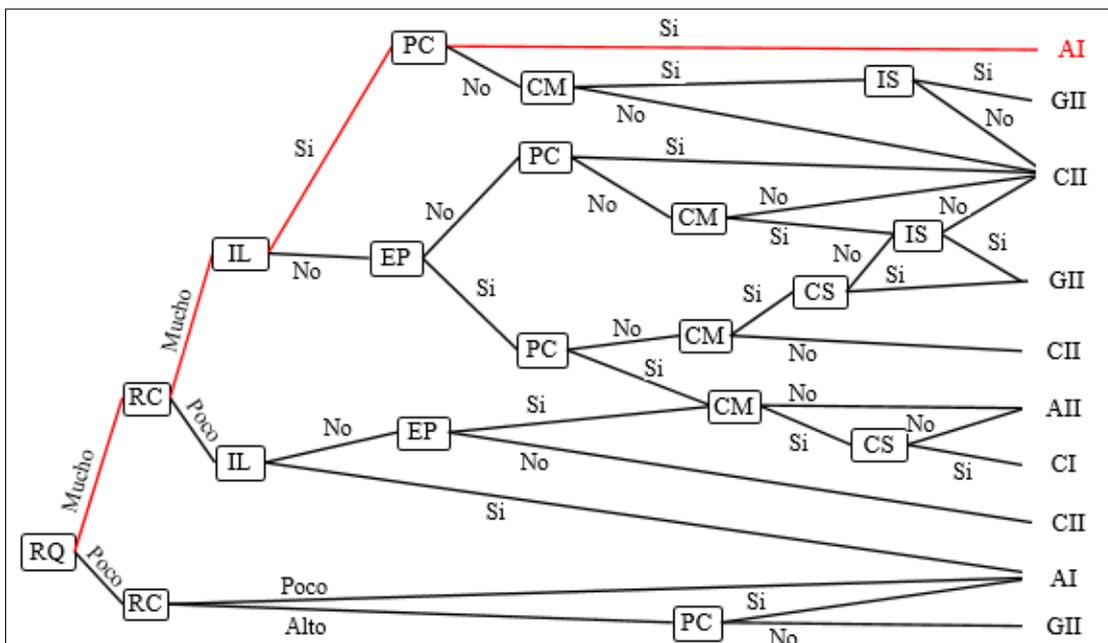
AI. “Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano”.

Empresa 7. Árbol de decisión



AI. “Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano”.

Empresa 8. Árbol de decisión



AI. “Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano”.

Conclusión Rubro Ferreterías.

Se puede observar que el clima organizacional predominante se caracteriza de la siguiente manera.

- Existe “*autonomía*” de los colaboradores en la ejecución de las actividades determinadas por el líder.
- Se distinguió “*cohesión*” dentro de las organizaciones que los colaboradores le es muy importante crear relaciones afectivas con sus compañeros, aumentando así la comunicación de información y creando un buen desempeño laboral.
- Hay “*confianza*” de parte de los colaboradores hacia el líder, esto genera que si ocurre un problema organizacional este tenga la confianza para decirle a su líder lo que está sucediendo. Esto genera que no exista el miedo dentro de las empresas.
- Se identifica que no existe “*opresión*”, siendo así un buen clima laboral.
- Existe “*apoyo*” de parte de los líderes hacia los colaboradores para un buen desarrollo profesional y este le respalda.
- Los colaboradores no perciben el “*reconocimiento*” de los líderes en las actividades logradas y se sienten valorados por este.
- Se observó “*equidad*” en las organizaciones demostrando que el líder no tiene preferencias sobre un colaborador en especial.

Además existe “*innovación*” dentro de la organización ya que a los trabajadores se les permite hacer sus actividades de nuevas formas, potenciando sus habilidades y buscando nuevas maneras de lograr al mismo objetivo determinado por el líder.

Resultado final rubro Restaurante

La tabla representa las respuestas otorgadas por los trabajadores de las cuatro empresas encuestadas obteniendo un total que representa las puntuaciones que le dieron a cada dimensión.

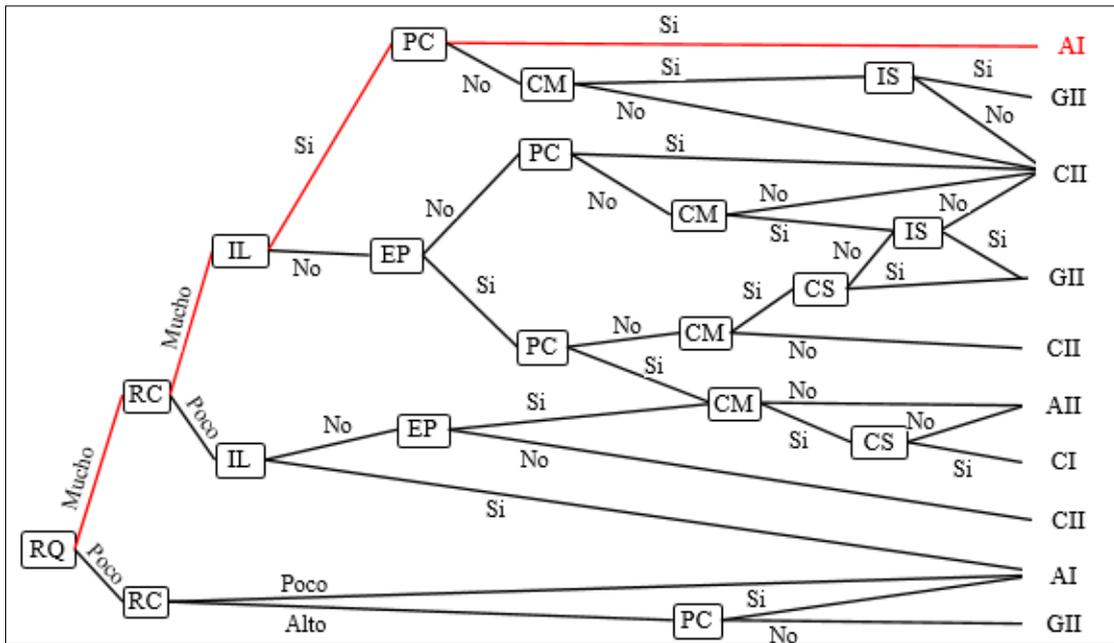
Dimensión	Empresa	1	2	3	4	5
Autonomía	Empresa 9	0	0	0	14	6
	Empresa 10	2	0	2	16	0
	Empresa 11	0	0	0	2	18
	Empresa 12	0	5	1	11	3
	Total	2	5	3	43	27
Cohesión	Empresa 9	1	0	0	14	4
	Empresa 10	1	2	1	12	4
	Empresa 11	3	0	4	1	12
	Empresa 12	0	1	3	7	9
	Total	5	3	8	34	29
Confianza	Empresa 9	0	0	1	13	6
	Empresa 10	0	0	6	13	1
	Empresa 11	0	0	0	3	17
	Empresa 12	0	0	1	12	7
	Total	0	0	8	41	31
Opresión	Empresa 9	4	7	0	3	6
	Empresa 10	4	3	3	6	4
	Empresa 11	17	0	0	0	3
	Empresa 12	6	7	0	2	5
	Total	31	17	3	11	18
Apoyo	Empresa 9	0	0	1	14	5
	Empresa 10	0	0	2	16	2
	Empresa 11	0	0	0	0	20
	Empresa 12	0	1	2	8	9
	Total	0	1	5	38	36
Reconocimiento	Empresa 9	1	0	0	13	6
	Empresa 10	0	3	4	12	1
	Empresa 11	3	1	0	0	16
	Empresa 12	1	2	4	13	0
	Total	5	6	8	38	23
Equidad	Empresa 9	0	1	0	4	15
	Empresa 10	0	0	1	19	0
	Empresa 11	10	4	0	0	6
	Empresa 12	0	0	2	10	8
	Total	10	5	3	33	29
Innovación	Empresa 9	0	1	3	7	9
	Empresa 10	0	0	3	17	0
	Empresa 11	0	0	0	0	20
	Empresa 12	0	3	3	9	5
	Total	0	4	9	33	34

En la siguiente tabla se pueden observar los resultados obtenidos de la tabla anterior de donde se desprende la puntuación dada por la mayoría de los trabajadores dependiendo de la dimensión.

Dimensión	Resultado
Autonomía	4
Cohesión	4
Confianza	4
Opresión	1
Apoyo	4
Reconocimiento	4
Equidad	4
Innovación	5

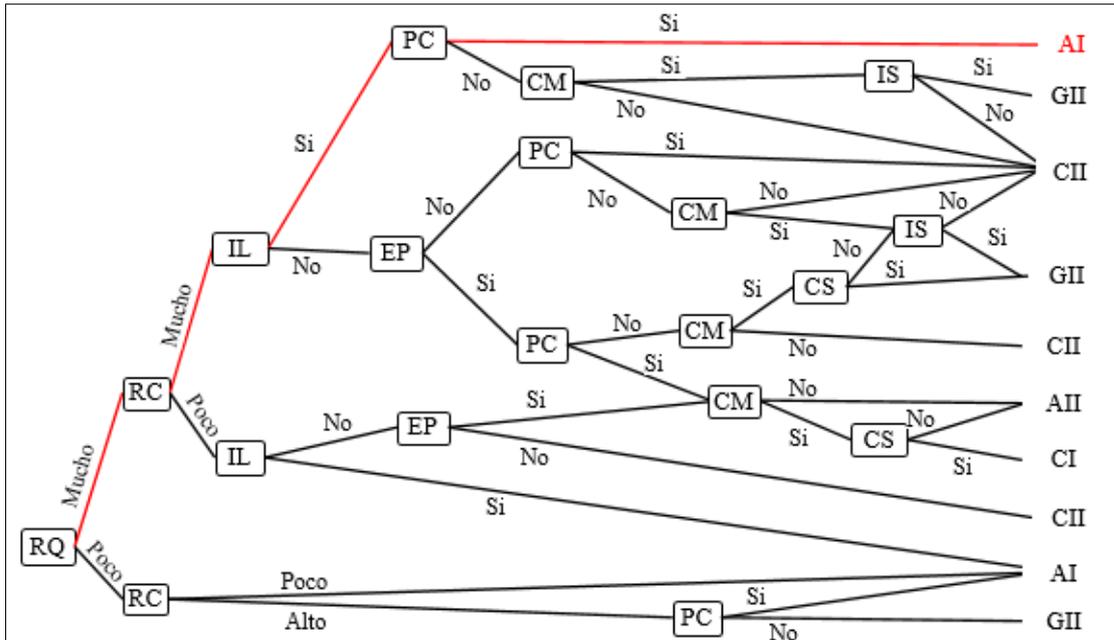
Luego mediante la utilización del árbol identificamos el tipo de liderazgo en las empresas de rubro Restaurantes.

Empresa 9. Árbol de decisión



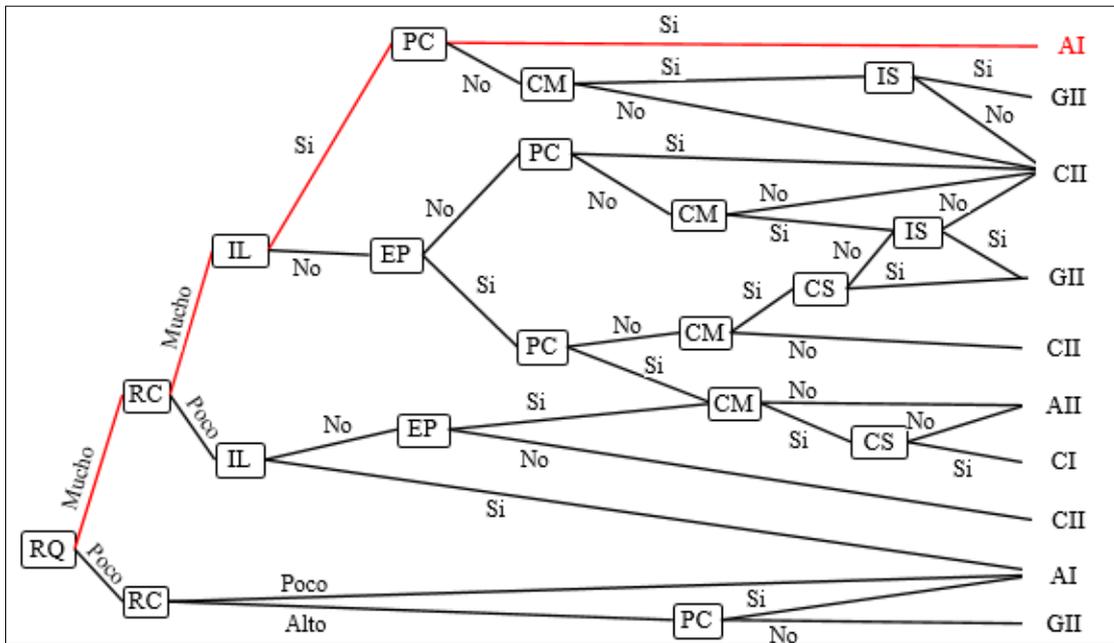
AI. “Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano”.

Empresa 10. Árbol de Decisión



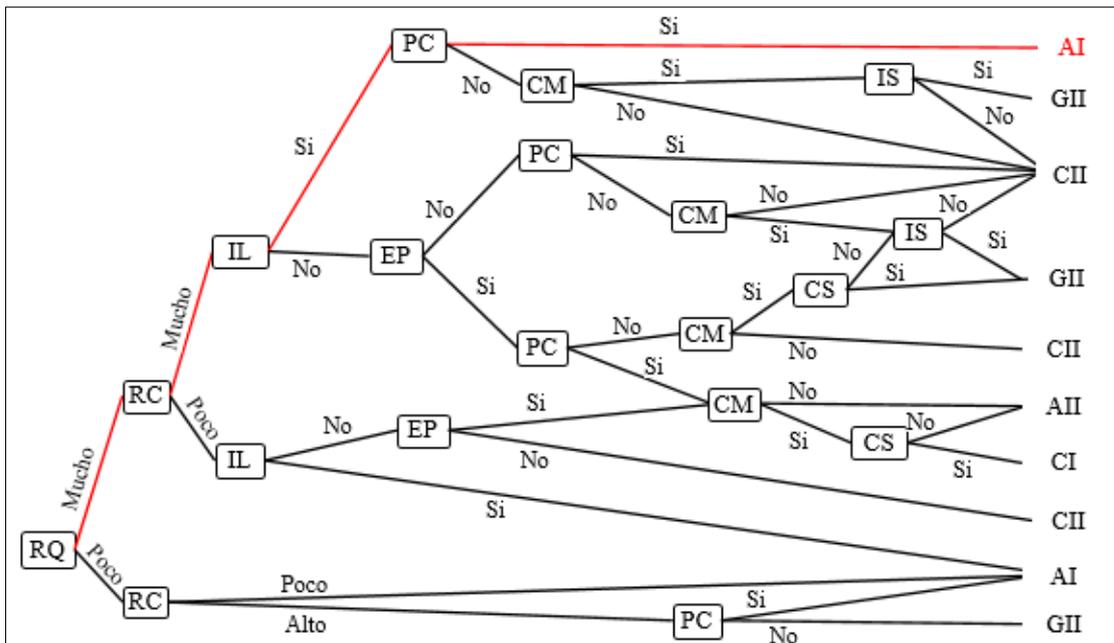
AI. “Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano”.

Empresa 11. Árbol de decisión



AI. “Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano”.

Empresa 12. Árbol de decisión



AI. “Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano”.

Conclusión Rubro Restaurantes.

Se puede observar que el clima organizacional predominante se caracteriza de la siguiente manera.

- Existe “*autonomía*” de los colaboradores en la ejecución de las actividades determinadas por el líder.
- Se distinguió “*cohesión*” dentro de las organizaciones que los colaboradores le es muy importante crear relaciones afectivas con sus compañeros, aumentando así la comunicación de información y creando un buen desempeño laboral.
- Hay “*confianza*” de parte de los colaboradores hacia el líder, esto genera que si ocurre un problema organizacional este tenga la confianza para decirle a su líder lo que está sucediendo. Esto genera que no exista el miedo dentro de las empresas.
- Se identifica que no existe “*opresión*”, siendo así un buen clima laboral.
- Existe “*apoyo*” de parte de los líderes hacia los colaboradores para un buen desarrollo profesional y este le respalda.
- Los colaboradores perciben el “*reconocimiento*” de los líderes en las actividades logradas y se sienten valorados por este.
- Se observó “*equidad*” en las organizaciones demostrando que el líder no tiene preferencias sobre un colaborador en especial.
- Además existe “*innovación*” dentro de la organización ya que los trabajadores se le permite hacer sus actividades de nuevas formas, potenciando sus habilidades y buscando nuevas maneras de lograr al mismo objetivo determinado por el líder.

Resultado final rubro Peluquería

La tabla representa las respuestas otorgadas por los trabajadores de las cuatro empresas encuestadas obteniendo un total que representa las puntuaciones que le dieron a cada dimensión.

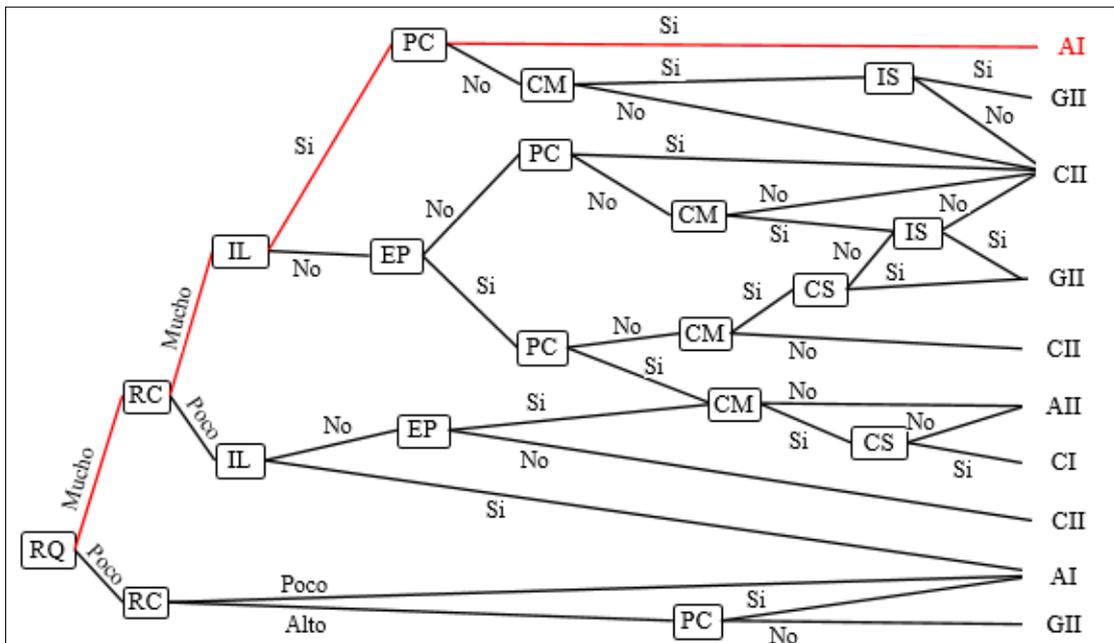
Dimensión	Empresa	1	2	3	4	5
Autonomía	Empresa 13	0	0	1	14	5
	Empresa 14	0	0	0	3	17
	Empresa 15	2	7	3	0	8
	Empresa 16	0	0	0	14	6
	Total	2	7	4	31	36
Cohesión	Empresa 13	1	0	0	10	9
	Empresa 14	0	0	3	9	8
	Empresa 15	0	1	1	6	12
	Empresa 16	0	0	0	11	9
	Total	1	1	4	36	38
Confianza	Empresa 13	0	0	0	17	3
	Empresa 14	0	0	4	11	5
	Empresa 15	1	4	0	9	6
	Empresa 16	0	0	0	20	0
	Total	1	4	4	57	14
Opresión	Empresa 13	0	0	0	14	6
	Empresa 14	13	0	2	1	4
	Empresa 15	5	7	0	3	5
	Empresa 16	17	1	0	1	1
	Total	35	8	2	19	16
Apoyo	Empresa 13	0	0	0	16	4
	Empresa 14	0	2	3	11	4
	Empresa 15	0	1	3	7	9
	Empresa 16	0	0	0	8	12
	Total	0	3	6	42	29
Reconocimiento	Empresa 13	0	2	1	15	2
	Empresa 14	3	0	2	10	5
	Empresa 15	1	0	3	7	9
	Empresa 16	0	0	0	9	11
	Total	4	2	6	41	27
Equidad	Empresa 13	1	1	0	5	13
	Empresa 14	1	2	2	13	2
	Empresa 15	2	2	1	6	9
	Empresa 16	0	0	0	18	2
	Total	4	5	3	42	26
Innovación	Empresa 13	0	0	0	12	8
	Empresa 14	0	0	0	12	8
	Empresa 15	2	1	1	9	7
	Empresa 16	0	0	0	11	9
	Total	2	1	1	44	32

En la siguiente tabla se pueden observar los resultados obtenidos de la tabla anterior de donde se desprende la puntuación dada por la mayoría de los trabajadores dependiendo de la dimensión.

Dimensión	Resultado
Autonomía	5
Cohesión	5
Confianza	4
Opresión	1
Apoyo	4
Reconocimiento	4
Equidad	4
Innovación	4

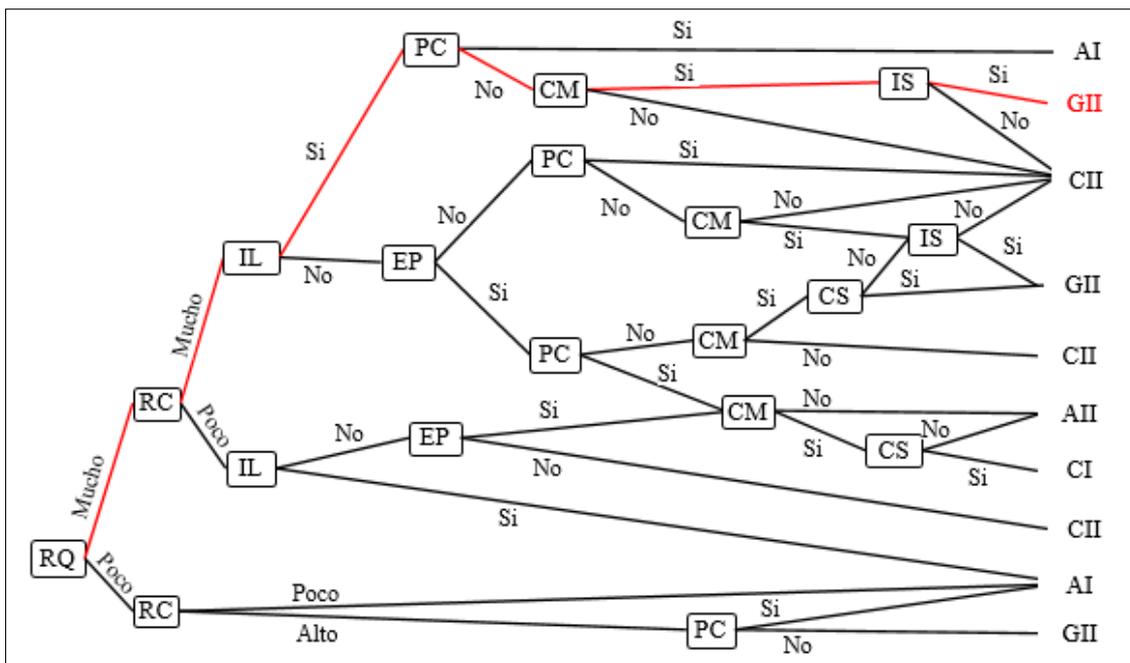
Luego mediante la utilización del árbol identificamos el tipo de liderazgo en las empresas de rubro Ferretería.

Empresa 13. Árbol de decisión



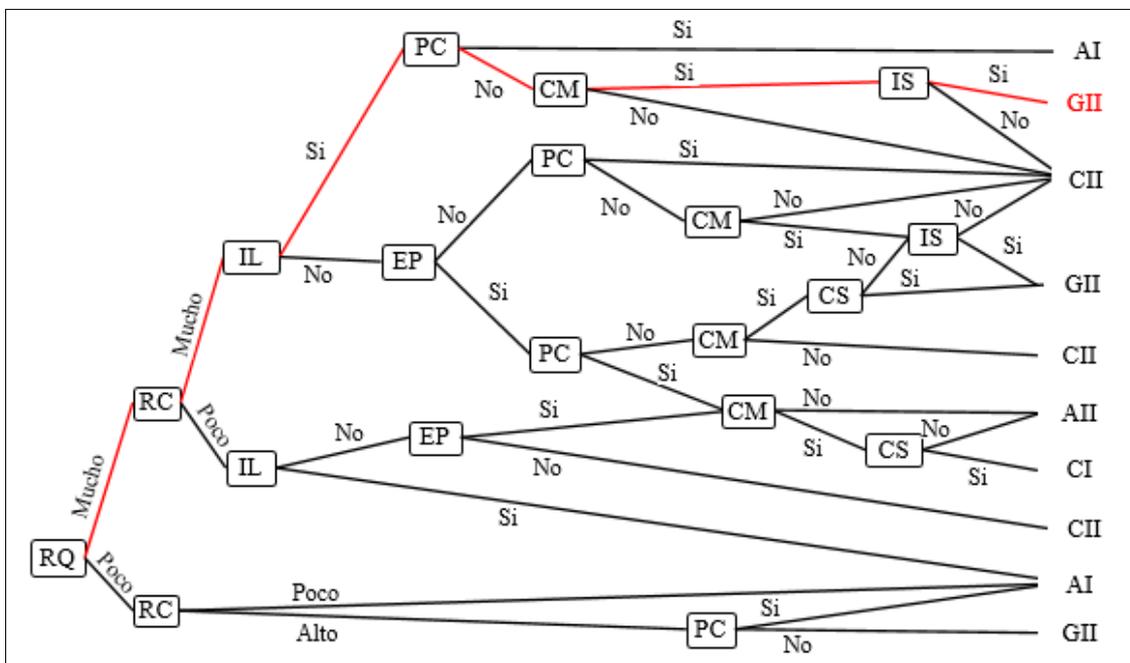
AI. “Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano”.

Empresa 14. Árbol de Decisión



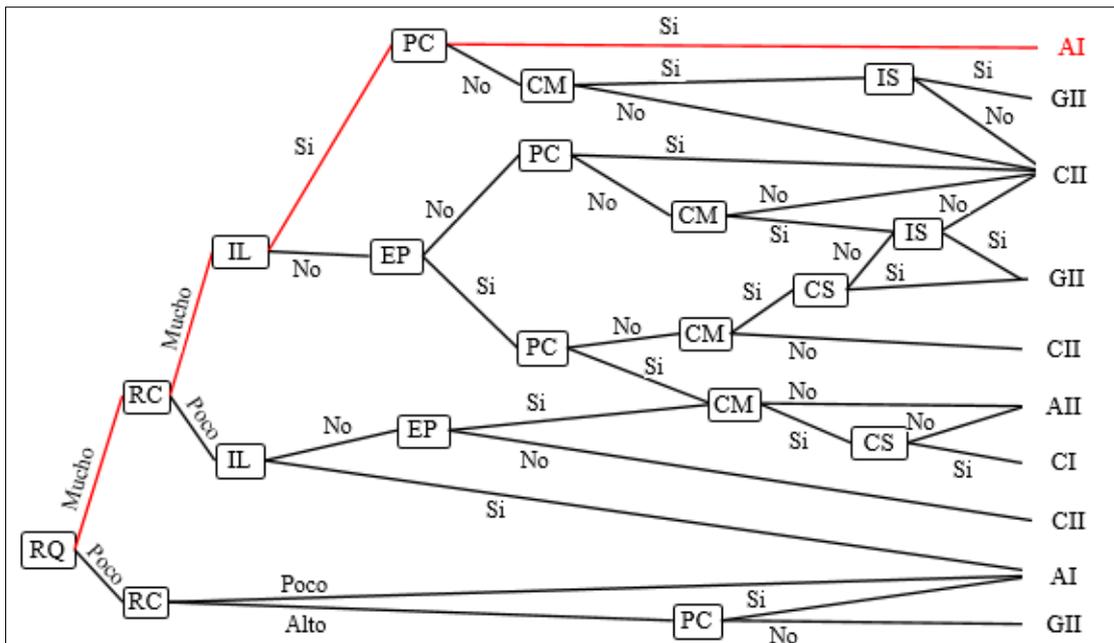
GII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Empresa 15. Árbol de decisión



GII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Empresa 16. Árbol de decisión



AI. “Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano”.

Conclusión Rubro Peluquerías.

Se puede observar que el clima organizacional predominante se caracteriza de la siguiente manera.

- Existe “*autonomía*” de los colaboradores en la ejecución de las actividades determinadas por el líder.
- Se distinguió “*cohesión*” dentro de las organizaciones que los colaboradores le es muy importante crear relaciones afectivas con sus compañeros, aumentando así la comunicación de información y creando un buen desempeño laboral.
- Hay “*confianza*” de parte de los colaboradores hacia el líder, esto genera que si ocurre un problema organizacional este tenga la confianza para decirle a su líder lo que está sucediendo. Esto genera que no exista el miedo dentro de las empresas.
- Se identifica que no existe “*opresión*”, siendo así un buen clima laboral.
- Existe “*apoyo*” de parte de los líderes hacia los colaboradores para un buen desarrollo profesional y este le respalda.
- Los colaboradores perciben el “*reconocimiento*” de los líderes en las actividades logradas y se sienten valorados por este.
- Se observó “*equidad*” en las organizaciones demostrando que el líder no tiene preferencias sobre un colaborador en especial.
- Además existe “*innovación*” dentro de la organización ya que los trabajadores se le permite hacer sus actividades de nuevas formas, potenciando sus habilidades y buscando nuevas maneras de lograr al mismo objetivo determinado por el líder.

1. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En este capítulo se presentan conclusiones y recomendaciones desarrolladas como resultado del estudio de Clima Organizacional y Liderazgo realizado en las Pymes de la ciudad de Cañete que se analizaron previamente, con el fin de realizar 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 en las organizaciones, 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

Se determinó que el estilo de liderazgo predominante en la mayoría de las organizaciones es el “liderazgo autocrático” pero el análisis y el estudio de las encuestas realizadas a diferentes organizaciones nos demostró que los colaboradores no lo perciben de esta manera, siendo así que en la mayoría de las empresas a estudiar el líder no proyecta de manera clara y definida los objetivos que desea entregar a sus colaboradores. Esto quiere decir que el estudio determinó que el estilo de liderazgo no influye en el clima organizacional dentro de estas organizaciones.

Teniendo en cuenta que son empresas con pocos trabajadores, debería existir congruencia en todas las dimensiones en la información obtenidas tanto para el líder, como los trabajadores.

También se debe mencionar que alrededor del 75% de las respuestas otorgadas por los trabajadores, existió una relación positiva, con las dimensiones a estudiar.

Cabe señalar que las empresas a investigar son de rubros totalmente distintos, pero el estilo de liderazgo predominante es el mismo, observando que en todas estas organizaciones el clima organizacional que se genera es similar o comparten el mismo ambiente laboral. Son organizaciones sólidas en donde se propicia al compañerismo entre colaboradores, existen climas armónicos con futuras proyecciones para los colaboradores, en donde se induce a la innovación, existe preocupación de parte de los trabajadores para realizar de manera responsable y cumpliendo con todas las exigencias dadas por el líder.

Otra característica es la comunicación afectiva que existe dentro las organizaciones al tener pocos integrantes, facilita tener información acerca de todos los trabajadores.

Son rubros en las cuales las tareas ya están predeterminadas por el líder, cada trabajador conoce las actividades que debe ejecutar.

Sugerencias

Se les facilitara el estudio a todas las organizaciones que nos permitieron realizar este estudio, para que puedan saber las falencias que hay como organización y tomar medidas adecuadas, generar un crecimiento laboral, productivo y como organización. Y tomar las oportunidades para evitar futuros conflictos organizacionales.

Capacitar de manera comunicacional a los líderes de cada organización para que ellos puedan proyectar de manera más directa y clara lo que esperan de sus colaboradores y reducir estas incongruencias y la falta de información que ambos tienen. No generando así insatisfacción tanto para el líder como para los colaboradores, siendo así que el líder espere mucho más de sus trabajadores y estos desconozcan lo deseado por él.

Aumentar la comunicación afectiva dentro de las organizaciones, se puede potenciar el desempeño laboral.

Realizar actividades de grupo para aumentar de manera positiva las relaciones con los trabajadores.

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

- **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.
- **Chiang V. Margarita.** 2007. *Liderazgo y Tecnología, el Impacto de las TIC’s en la Organización*.
- **Daniel Goleman.** 1996 “*Inteligencia Emocional*”, Ed. Vergara.
- **David Fischman.** “*El Camino del Líder, Historias ancestrales y vivencias personales*”, 2001. Aguilar Chilena Ediciones.
- **Davis, Keith y Newstrom, John W.** 2002. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11° Edición. Editorial Mc Graw Hill
- **Denise M. Rousseau Kellogg.** 2002. *La Construcción del Clima en la Investigación Organizacional*. Northwestern University, Evanston, Illinois. EE.UU.
- **Dessler G.** 1993. *Administración de Personal*. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana.
- **Dessler Gary.** 1979. *Organización y Administración: Enfoque Situacional*. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana. México.
- **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.
- **Forehand, G. A. y Gilmer, B. Von.** 1964. “*Environmental Variation in Studies of Organizational Climate*”. *Psychological Bulletin*.
- **Fullagar, C.J.A. et al.** (1995). “*Impact of early socialization on union commitment and participation: a longitudinal study*”, *Journal of applied psychology*.
- **Garmendia J.A. Y Parra F.** 1993. *Sociología Industrial y de los Recursos Humanos*. Madrid. Editorial Taurus.

- **Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. JR.** 1985. Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso. Editorial Interamericana.
- **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.
- **Harold Koontz y Cyril O'Donnell.** 1959 “Principles of Management”, 2ª ed., Nueva York, McGraw-Hill.
- **Heller, Robert** "Como ser un Buen Líder, Biblioteca esencial del ejecutivo", Ed. Grijalbo, Barcelona.
- http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm.
- <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>
- <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/estatuto-de-las-pymes>
- <http://www.emprende.cl/que-es-una-pyme/>
- **John P. Kotter.** 1999 “La Verdadera Labor de un Líder”. Editorial Norma.
- **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,
- **Kolb, David A.; Rubin, Irwin M.; McIntyre, James M.** 1980. Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos. Editorial Prentice Hall.
- **Koys, Daniel J.; DeCottis, Thomas A.** 1991. Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations. Vol. 44 (3). .
- **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.
- **Lee Q. Bolman y Terrence E. Deal.** 1991. “Organización y Liderazgo, El arte de la decisión”, California, USA. Addison- Wesley Iberoamericana.
- **Lewin, Lippit y White.** 1939. Patterns of Affresive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. Journal of Social Psychology.
- **Meyer, J.P. y Allen, Natalie J,** 1991 “A three component conceptualization of organizational commitment”, Human Resource Management Review.
- **Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Jonson.** 1998 “Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional”, 7ª ed., Prentice Hall.

- **Ralph M. Stogdill.** 1948 “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey 01 Literature”.
- **Randall, D.M.** 1987 Commitment and the organization: the organization man revisited. Academy of Management Review.
- **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.
- **Robbins, Stephen P.** 2004. “Comportamiento Organizacional” 10° Edición. Editorial Prentice Hall.
- **Stephen P. Robbins.** “Comportamiento Organizacional”, 2004. 10ª ed. Prentice Hall.
- http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm

ANEXOS

ANEXO I : Cuestionario de Clima Organizacional

Encuesta de Análisis del Clima Organizacional para aplicación a los subordinados

Rubro:

Información básica del subordinado:

1	Genero	Masculino	
		Femenino	
2	Edad (años)		

3	Antigüedad en la institución		
	Menos de 1 año:	Entre 1 año y 5 años:	Más de 5 años:

4	Estado Civil	Casado(a)
		Soltero(a)
		otro

Encuesta:

Por favor responda con total franqueza y sinceridad los siguientes ítems, intentando dejar ninguno de estos en blanco. Recuerde que no existen respuestas buenas ni malas y la información proporcionada es confidencial, por lo que usted debe elegir la respuesta más adecuada en relación a su manera de pensar.

Marque el número que corresponda a su respuesta para cada ítem, teniendo en cuenta el significado de las alternativas de respuestas que se indican:

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: No estoy seguro 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

DIMENSIONES		1	2	3	4	5
	I. AUTONOMIA					
1	Tomo las decisiones necesarias para el buen desempeño de mi trabajo.					
2	Yo decido el modo en que realizare mi trabajo.					
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.					
4	Determino las condiciones de ejecución de mi trabajo.					
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
	II. COHESIÓN					
6	Las personas que trabajan en esta organización se ayudan los unos a los otros.					
7	Las personas que trabajan en esta organización se llevan bien entre sí.					
8	Las personas que trabajan en la organización tienen un interés personal por sus compañeros.					
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en la Organización					
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.					
	III. CONFIANZA					
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
12	Mi jefe es una persona con amplios valores.					
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 dé un mal consejo.					
	IV. OPRESION					
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
17	¿Su institución es un lugar cómodo 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	Muchos de los trabajadores sufren de un alto estrés debido a las exigencias del trabajo.					
V. APOYO						
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente					
23	Mi jefe me apoya el 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.					
VI. 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.					
VII. 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.					
VIII. 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	Me motiva mejorar las formas de hacer las cosas.					
39	Me gusta buscar soluciones a los problemas que se presentan en el trabajo.					
40	En mi trabajo se valoran las nuevas formas de hacer las cosas.					

ANEXO 2: Cuestionario para el Líder.

Encuesta de Participación del Liderazgo

Rubro:

Recuerde una situación en la organización donde debió enfrentar un problema y necesitaba tomar una decisión con en uso de la información que tenía disponible en ese momento. A partir de esto responda las siguientes preguntas:

1 Sin Importancia 2 Baja Importancia 3 Importancia promedio 4 Alta importancia 5 Importancia Crítica

		1	2	3	4	5
1	RQ: Requerimiento de la calidad ¿Qué tan importante es la calidad en la toma de esta decisión?					
2	RC: Requerimiento del compromiso					

“Clima Organizacional y Liderazgo”

	¿Qué tan importante es el compromiso de los trabajadores con la decisión?					
--	---	--	--	--	--	--

1 No 2 Probablemente No 3 Quizá 4 Probablemente si 5 Si

3	IL: Información del líder ¿Tiene suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?					
4	EP: Estructura del problema ¿Conoce el método y el momento en el que se originó el problema?					
5	PC: Probabilidad del compromiso Si fuera a tomar la decisión por usted mismo, ¿es seguro que sus trabajadores estarían comprometidos con la decisión?					
6	CM: Congruencia de la meta ¿Los trabajadores comparten los objetivos de la organización para lograr solucionar este problema?					
7	CS: Conflicto del subordinado ¿Hay conflicto entre los trabajadores sobre las posibles soluciones que se utilizaron?					
8	IS: Información del subordinado ¿Los trabajadores tienen información suficiente para tomar decisiones de alta calidad?					
9	RT: Restricción del tiempo Si el tiempo para dar solución al problema es limitado ¿esto le impide involucrar a sus trabajadores en la toma de una decisión?					
10	DG: Dispersión geográfica ¿Para usted es problema reunir a los trabajadores que están en lugares distantes geográficamente?					

1 Sin Importancia 2 Baja Importancia 3 Importancia Promedio 4 Alta Importancia 5 Importancia Critica

11	MT: Motivación-Tiempo ¿Es importante para usted que se reduzca el tiempo necesario para tomar una decisión?					
12	MD: Motivación-Desarrollo ¿Qué tan importante es para usted aumentar las oportunidades para el desarrollo de trabajadores?					