



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"Estudio descriptivo de la influencia del liderazgo y la cultura en el clima organizacional de una empresa familiar. El caso de Transmazon. Araras. SP, Brasil"

Alumna: Lic. Valentina Elizabeth Rossini Mazon

Directora: Dra. Mariela Golik

Fecha de presentación: Julio, 2016

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Agradecimientos:

A Dios, que me protege de todo mal, amén.

Agradezco especialmente a mi tutora, la Dra. Mariela Golik, por sus enseñanzas, estímulo, disponibilidad y el proceso de aprendizaje realizado.

A la Dra. Isabel Pérez Jáuregui, por la alegría que transmite en sus clases y la disposición para trabajar con sus alumnos.

A todos los profesores de la Maestría en Dirección de RR. HH. de la UCES.

A Daniel Paradedá, quien hizo la traducción de mi tesis y me apoyó en momentos difíciles del trabajo, siempre con una palabra positiva, de incentivo y buen humor.

A mi padre, Affonso Rossini (*in memoriam*), por el legado espiritual que me dejó y por inspirarme en todo momento; y a mi madre, Josefina Pelissari Rossini (*in memoriam*), por su mente lúcida, luz de mis días, murió meses antes de la defensa de mis tesis.

A mi marido Luiz Miguel, y a mis hijos Miguel y Lucas, por su comprensión, cariño y orgullo por mi desarrollo profesional.

A mi amiga profesora, coordinadora y hermana del corazón, Érika Buzo Martins, quien me incentivó a realizar este posgrado y confió siempre en mi trabajo.

A mi ex alumno Ronaldo Braga, compañero y amigo, dedicó su tiempo en la primera etapa de mi investigación y aplicó el cuestionario en el trabajo de campo.

A los directores de la empresa Transmazon, por permitirme realizar mi trabajo, y también a todos los colaboradores de esa organización, por su cooperación con mi investigación y por el brillante trabajo en equipo que desempeñan.

A mis alumnos, y a los coordinadores: Dr. Aroldo José Isaias de Moraes, Me. Fernando da Silva Pereira, Dr. Luiz Eduardo Gaio y Dr. Ivan Carlins Passos de la FHO Uniararas, con quienes compartimos diferentes etapas del posgrado y el conocimiento de una nueva cultura en la ciudad de Buenos Aires.

A Carolina Conejero, una amiga de verdad, esencial en varias etapas de este trabajo.

I. Resumen

Conocer en profundidad la cultura, el clima y la gestión de las empresas familiares es siempre un desafío. La profesionalización de las empresas familiares constituye un camino no desprovisto de dificultades para los propietarios de este tipo de empresas que deciden emprender el viaje. El estilo de liderazgo que ejerce el propietario tiene una fuerte incidencia tanto como la cultura organizacional en el clima de trabajo reinante. Teniendo en cuenta este aspecto, esta tesis tiene como objetivo evaluar y analizar el impacto del estilo de liderazgo y la cultura en el clima organizacional en una empresa familiar llamada Transmazon, perteneciente al segmento de la construcción pesada y situada en Araras / SP, Brasil. En el momento de este estudio tenía 70 empleados, que participaron en la encuesta de clima organizacional. Para la realización del estudio, se tuvieron en cuenta las diferentes teorías de liderazgo desarrolladas hasta la fecha, teoría de cultura y clima organizacional, así como diferentes abordajes de las empresas familiares. La metodología adoptada por el estudio de caso, es descriptiva, transversal y cuali/cuantitativa, siendo la unidad de análisis la empresa Transmazon. Las hipótesis que guían nuestro trabajo son que el estilo de liderazgo influye en el clima organizacional de la empresa Transmazon; que dentro de estos estilos, el autoritario ejerce una influencia negativa en el clima organizacional; y asimismo, que el tipo de cultura organizacional influye en el clima. El análisis de los resultados confirma las tres hipótesis de trabajo propuestas. El presente estudio constituye un aporte para los responsables de los Recursos Humanos de las empresas familiares, ya que brinda parámetros a partir de los cuales delinear estrategias destinadas a gestionar y mejorar el clima organizacional, alineadas con la estrategia y los resultados esperados del negocio. Subsana, de esta manera, la falta de profesionalización preponderante en el sector. En la misma línea, nuestro estudio brinda pistas de análisis para futuros estudios en otras empresas familiares.

“Algunos hombres ven las cosas como son y se preguntan: ‘¿Por qué?’ Yo sueño con las cosas que nunca existieron y me digo: ‘¿Por qué no?’”

George Bernard Shaw

“El conocimiento nos hace responsables” Ernesto “Che” Guevara.

ÍNDICE GENERAL.

1. Introducción	10
1.1. Problema	12
1.2. Justificación	13
1.3. Resultados esperados	14
2. Objetivos	15
2.1. Objetivos generales	15
2.2. Objetivos específicos	15
3. Marco Teórico	15
3.1. Introducción al liderazgo	15
3.2. Evolución de las teorías de liderazgo	17
3.2.1. Teoría del Gran Hombre	17
3.2.2. Teoría de los rasgos	18
3.2.3. Teoría del comportamiento	19
3.2.4. Teoría de la contingencia	25
3.2.5. Teoría de la influencia	28
3.2.6. Teoría de las relaciones	29
3.3. Liderar con inteligencia emocional	30
3.4. Resumen de los principales estilos de liderazgo	35
3.5. El líder con visión y una dirección estratégica	39
3.6. Introducción al clima de la organización	40
3.6.1. Concepto	40
3.6.2. Características	43
3.6.3. Importancia y vinculación con otros fenómenos organizacionales	44
3.6.4. Herramientas y Topologías	45

3.6.5. Cultura organizacional	49
3.6.6. Cultura y valores	50
3.6.7. La fuerza de la cultura y la adaptación	51
3.6.8. Cultura, competencias y valores organizacionales	52
3.6.9. Influencia del líder en la cultura y clima organizacional	55
3.7. Introducción de la empresa familiar	57
3.7.1 Contexto de la empresa familiar	59
3.7.2 El modelo tridimensional de las empresas familiares	60
4. Hipótesis	62
4.1. Planteo de los fundamentos de la hipótesis	62
4.2. Consideraciones requeridas en la hipótesis	64
4.3 Definición de variables a partir de la hipótesis planteado	64
5. Método y procedimiento	64
5.1. Unidad de análisis	65
5.1.1. Descripción transversal	69
5.2. Variables de estudio	69
5.3. Instrumentos de recolección	70
5.3.1. Cuestionario de liderazgo	70
5.3.2. Entrevista del inventario de liderazgo (Kouzes y Posner, 2013)	71
5.3.3. Cuestionario del clima (Litwin y Stringer, 1978)	72
5.3.4. Muestra del estudio	73
6. Análisis de resultados	77
6.1. Test del estilo de dirección del director 1	78
6.2. Test del estilo de dirección del director 2	79
6.3. Inventario de las cinco prácticas del liderazgo	81
6.4. Entrevista del inventario del liderazgo	87
6.5. Resultado del clima organizacional	90
6.5.1. Aplicación del cuestionario de Litwin & Stringer (1978)	90

7. Conclusiones	98
8. Propuestas/recomendaciones	100
9. Referencias bibliográficas	104
10. Anexos	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura nº 1	24
Figura nº 2	35
Figura nº 3	48
Figura nº 4	51
Figura nº 5	61
Figura nº 6	68
Figura nº 7	69
Figura nº 8	73
Figura nº 9	74
Figura nº 10	74
Figura nº 11	75
Figura nº 12	76
Figura nº 13	76
Figura nº 14	77
Figura nº 15	78
Figura nº 16	78
Figura nº 17	79
Figura nº 18	80
Figura nº 19	83
Figura nº 20	85
Figura nº 21	85
Figura nº 22	87
Figura nº 23	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla nº 1	73
Tabla nº 2	74
Tabla nº 3	74
Tabla nº 4	75
Tabla nº 5	75

Tabla nº 6	76
Tabla nº 7	77
Tabla nº 8	92
Tabla nº 9	93
Tabla nº 10	93
Tabla nº 11	94
Tabla nº 12	94
Tabla nº 13	95
Tabla nº 14	95
Tabla nº 15	96
Tabla nº 16	96
Tabla nº 17	97
Tabla nº 18	97

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan uno de los actores protagónicos de la economía brasileña; sin embargo, es muy frecuente el cierre de sus operaciones al momento de producirse el primer proceso sucesorio. Ante esta situación, la búsqueda de profesionalización de su gestión constituye un problema de importancia fundamental.

Olivera (2006) afirma que los orígenes de las empresas familiares se remontan al nacimiento del país como colonia y al establecimiento de compañías hereditarias, que según la legislación portuguesa, podían ser transferidas a los herederos. Posteriormente, como resultado del incremento de los procesos migratorios, este modelo de desarrollo empresarial se extendió a todo Brasil.

Las empresas familiares alcanzaron un importante desarrollo con la industrialización de la producción. Olivera (2006) señala que a nivel mundial, el 75% de las empresas son familiares, y ellas son responsables, en promedio, del 55% del empleo. Estos porcentajes son similares a los de la economía brasileña.

La diferencia entre una empresa familiar y otras organizaciones es la dinámica que adquieren en la primera las relaciones interpersonales. Como en toda organización, el líder desempeña un rol fundamental en el desarrollo de las personas. En la investigación que presentamos, nos proponemos contribuir a la construcción de un liderazgo estratégico en la empresa familiar, de forma que puedan mejorarse sus resultados y, como consecuencia, su continuidad en el mercado.

Paulino y Bezerra (2005) afirman que la relación entre el líder y sus seguidores, influencia el clima organizacional. Una relación armoniosa produce efectos positivos, estimula la participación, la creatividad y aumenta los grados de satisfacción internos. Por el contrario, cuando el clima organizacional es desfavorable, se producen como consecuencia sentimientos de desmotivación y falta de compromiso de los recursos humanos en el trabajo.

Schein (1999) considera que en una organización que alcanza aproximadamente la mitad de su vida, y por lo tanto la cultura organizacional constituye en ella ya una causa, más que un efecto, existen dos tipos diferentes de

liderazgo: en el primero, el líder desarrolla una cultura altamente integrada a la existente; en el segundo caso, los líderes adquieren un rol activo, y promueven cambios que persiguen la mejora del desempeño de la empresa.

En la presente investigación me propongo conocer el estilo de liderazgo predominante y su influencia en el clima organizacional en la empresa familiar Transmazon. Para el análisis o estudio de estas variables el trabajo fue dividido en cinco partes. En primer lugar, la fundamentación teórica del concepto de liderazgo se basó principalmente en los abordajes de Daft (2006), Gerganini (1994) y Goleman (2001), entre otros; el concepto de clima organizacional se basó en los trabajos de Litwin & Stinger (1978) y el concepto de empresa familiar se fundamentó, principalmente, en las contribuciones de Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn (2003), Tagiuri & Davis (1996), Davis (2003).

En la segunda parte, se investigó el clima organizacional a partir de la aplicación del cuestionario de Litwin & Stringer (1978) en todos los colaboradores de la empresa. Se hizo foco en las diferentes dimensiones del concepto; la estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares de conflictos e identidad. En la tercera parte, para conocer los estilos de liderazgo, se aplicó a los dos directores de la empresa el cuestionario de Inventario de Prácticas de Liderazgo y el Test de Estilo de Dirección; además, se les realizó una entrevista sobre las medidas que tomaron para mejorar las prácticas de liderazgo.

En la cuarta parte se presenta el análisis de resultados. Por último, las conclusiones y recomendaciones.

La metodología de este trabajo de investigación es de carácter descriptivo, transversal y cuantitativo. Las variables utilizadas son descriptivas, analizan el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y el clima organizacional. La variable dependiente es el clima organizacional y las independientes son el estilo de liderazgo y la cultura organizacional.

Este trabajo se propone servir de guía a los gerentes de RR. HH permitiendo el establecimiento de políticas y prácticas que permitan coordinar sus estrategias con las perspectivas del negocio.

Ajustando las acciones de liderazgo a la cultura y creando un clima organizacional propicio para el logro de los objetivos de negocio.

1.1 PROBLEMA

Las empresas familiares comparten características de gestión. Los fundadores de la empresa tienden, en general, y por su carácter de dueños, a sentirse responsables por todos los procesos disfuncionales, en ocasiones, en las jerarquías establecidas en la empresa. Por ejemplo, es común que los dueños impartan órdenes directas a operarios, salteando la autoridad de jefes de producción y otros empleados con alguna cuota de poder. A partir de estas actitudes, se generan situaciones confusas y se desacredita la autoridad de otros funcionarios de la empresa.

Schein (1999) afirma que todas las organizaciones atraviesan un proceso de diferenciación interno a medida que se desarrollan, aumenta la división del trabajo, crece la estructura funcional y se diversifica la producción. El crecimiento, combinado con el estilo de liderazgo anteriormente descrito, tiene como resultado la pérdida de eficiencia organizacional.

Conocer la cultura, el clima y la gestión de las empresas familiares constituye siempre un desafío. Pocos propietarios consiguen profesionalizar su negocio, se encuentran resistencias a la renovación de la organización y su cultura, y tiende a prevalecer una gestión personalista y centralizada.

La empresa Transmazon, objeto de estudio de este trabajo, trabaja en el rubro de la Construcción Civil, y está localizada en la ciudad de Araras, interior de San Pablo. En sus 32 años de existencia, creció de forma estructurada. Contó para ello con la dedicación de sus dos hermanos socios, quienes se dedicaron exclusivamente al negocio familiar; sin embargo, al no haber preparado a sus sucesores, en la actualidad la empresa se encuentra atravesando una crisis.

En los últimos años, se percibió un aumento significativo de la rotación en los puestos de trabajo y desmotivación. Todo ello impactó negativamente en los resultados operacionales y financieros. En este escenario, los directores optaron por centralizar las decisiones y quitar iniciativa a los líderes.

En la actualidad, la empresa atraviesa un momento financieramente delicado, en el contexto general del estancamiento de la economía nacional. Todo ello ha deteriorado la imagen de la empresa como empleadora.

En el escenario actual, prevalece una actitud negativa por parte de los funcionarios y empleados de la empresa, cansancio y tensión en los directores. Ello contrasta con el clima organizacional en el pasado de la empresa, que se caracterizó por el trabajo en equipo y una actitud comprensiva y dinámica de parte de los directores, que irradiaban entusiasmo al conjunto de la organización.

A partir de haber constatado este quiebre entre el pasado y el presente, en este trabajo nos ocuparemos de estudiar los estilos de liderazgos en la empresa familiar y su influencia en el clima organizacional. Nuestro objetivo es determinar la influencia de la primera variable sobre la última, así como la existencia de otros factores determinantes del cambio del clima organizacional. Nuestro problema se resume en el siguiente interrogante: ¿Cuál es el impacto que genera el estilo de liderazgo y la cultura sobre el clima organizacional en la empresa Transmazon?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La elección del tema de este trabajo se funda en la necesidad de mejorar el clima organizacional en la empresa Transmazon. Con esta finalidad, analizaremos el estilo de liderazgo de sus directores y su influencia sobre el clima organizacional. El análisis de esta información hará posible a la dirección de la empresa tomar medidas importantes para revertir positivamente la situación y planificar el proceso sucesorio.

Para llevar adelante el objetivo anteriormente expuesto, analizaremos también la historia y dinámica de crecimiento y crisis de las empresas familiares. Como veremos, la importancia de estas organizaciones en el desarrollo económico brasileño es de primer orden. García (2001) destaca que de las trescientas empresas de mayor importancia del país, el 95% son familiares; además, estas organizaciones representan más del 50% del Producto Bruto Interno y son responsables de dos tercios de los empleos.

De acuerdo con Ward (2006), aunque el estudio e interés por las empresas familiares se incrementó en los últimos años, muy poco ha sido escrito sobre ellas. En la primera carrera universitaria de administración de empresas, creada en Harvard (EE. UU.), a inicios del siglo pasado, las empresas familiares no eran consideradas y sólo se

formaban gestores para organizaciones de capital abierto. Recién en los años setenta esta situación se revirtió.

A pesar de la importancia del tema, las investigaciones de Tagiuri & Davis (1996), Bethlem (2002) y Paiva, Olivera y Melo (2008), señalan que todavía existen pocas investigaciones sobre el tema en general, y sobre la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional en estas organizaciones. Los temas recurrentes en los estudios de empresas familiares, están vinculados a cuestiones de competitividad en el mundo global, procesos sucesorios, profesionalización y conflictos entre los miembros de la familia.

En resumen, el trabajo que desarrollaremos tiene la originalidad, dentro de los estudios de administración, de trabajar la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional, en el contexto de una empresa familiar. De esta forma, realiza una contribución fundamental para el desarrollo de los profesionales del área de RR. HH. que se desenvuelven en este tipo de empresas.

1.3 RESULTADOS ESPERADOS

Nuestro objetivo principal, en la elaboración de este trabajo, es poder ayudar a los líderes de la empresa Transmazon a ejercer una influencia positiva sobre el clima organizacional. Para ello, es necesario que sean conscientes de los problemas existentes en los equipos de trabajo estén dispuestos a renovar las políticas de gestión.

Buscamos evaluar las características predominantes de los estilos de liderazgos vigentes y la forma en que están influenciando al clima organizacional, el cual será descrito a partir de los sentimientos, actitudes y comportamientos de las personas en su trabajo.

Por último, esperamos generar información pertinente sobre el estilo de liderazgo, su influencia en el clima organizacional, y la relación de estas variables con el éxito empresarial. Asimismo, buscamos comprender la forma en que RR. HH. puede realizar una contribución estratégica al desarrollo de políticas gerenciales y al liderazgo en las empresas familiares.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Por los motivos expuestos en las secciones anteriores, nuestro trabajo tiene como objetivo general evaluar y analizar el impacto del estilo de liderazgo y la cultura organizacional sobre el clima organizacional en una empresa familiar.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos son los siguientes

- Determinar el estilo de liderazgo de la empresa familiar.
- Definir aspectos centrales de la cultura organizacional
- Medir el clima organizacional.
- Establecer la forma en que se vincula el estilo de liderazgo con las diferentes dimensiones del clima organizacional.
- En función de estas vinculaciones, establecer líneas de acción a ser implementadas por el área de RR. HH.

3. MARCO CONCEPTUAL O TEÓRICO

El objetivo de este capítulo es conocer y comprender la evolución de las teorías de liderazgo, estudiar el desarrollo de la mentalidad del líder, su situación como individuo y sus competencias; además, buscamos conocer los principales estilos de liderazgo y su influencia en el clima de la organización, destacar la importancia de liderar con inteligencia emocional, demostrar la influencia ejercida por cada estilo de liderazgo y su capacidad de creación de valores, cultura y una dirección estratégica.

3.1 INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO

Desde hace mucho tiempo el liderazgo es objeto de investigaciones de carácter teórico y empírico. Algunos de los últimos estudios se focalizan en el vínculo y la

sintonía existente entre el líder y los liderados, tanto en el plano del trabajo como en lo social. Por ejemplo, se ha puesto en evidencia que las empresas estructuradas en el trabajo en equipo, están preocupadas en desarrollar líderes estratégicos que a partir de sus conocimientos y habilidades, puedan lidiar con las personas y conseguir un mejor desempeño en sus tareas.

Entre las diferentes conceptualizaciones existentes sobre el liderazgo se destaca la definición de Daft (1999), quien lo define como la cualidad sobrenatural de influenciar a las personas para realizar una acción conducida a un fin o un objetivo previamente determinado. Davis (2003) entiende al liderazgo como un proceso de motivación y ayuda a las personas para que trabajen con entusiasmo con el fin de alcanzar sus objetivos. También para Maximiano (2011) "Liderazgo es la realización de metas bajo una dirección. La persona que comanda con éxito a sus colaboradores para alcanzar fines específicos es un líder. Un gran líder cuenta con esa capacidad en una gran variedad de situaciones"ⁱ (p. 277).

El liderazgo es indispensable en las organizaciones, siendo esencial en sus departamentos para un mejor aprovechamiento de las personas y sus funciones. Tener líderes capaces de influir y motivar a las personas es de suma importancia en los procesos de toma de decisiones.

Daft (2006) destaca como líderes del mundo contemporáneo a Bill Gates, en el área de negocios y al ex presidente Jimmy Carter, en el ámbito político, por sus aportes a las causas sociales y a la beneficencia. En Brasil, existe una creciente admiración por Abílio Diniz, presidente del consejo de BRF, por su capacidad para innovar, emprender, su claridad de objetivos y por poseer características típicas del líder, como disciplina y humildad.

Para analizar a un líder eficaz debemos conocer el significado del liderazgo, significado que, siempre según Daft (2006), despertó el interés de filósofos e historiadores desde la antigüedad, aún cuando su estudio científico date del siglo XX. El autor entiende al liderazgo como un problema complejo y lo define como la relación de influencia mutua entre los líderes y sus subordinados, relación mediante la cual las partes pretenden alcanzar el intercambio y los resultados que reflejen sus propósitos compartidos.

Para comprender el concepto de liderazgo en la actualidad, es necesario revisar los conocimientos y evolución de las teorías de liderazgo, la comprensión de sus estilos más relevantes y su influencia en el clima de las organizaciones.

3.2 EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO

Resumen histórico de las principales corrientes de pensamiento.

3.2.1 Teoría del gran hombre.

La teoría del gran hombre se ubica en la perspectiva del líder nato, es decir, en el grupo de la teoría universal. Para Daft (2006) esta es la concepción más vieja del liderazgo. En la misma se visualizaba al líder como alguien que desde su nacimiento cuenta con atributos de heroicidad.

Las organizaciones, los movimientos sociales, las religiones, los gobiernos y el ejército concebían el liderazgo como algo compuesto por un solo “Gran Hombre” capaz de integrar todo y que, con la fuerza de sus rasgos, cualidades y capacidades innatas, ejercía su influencia en otros para que le siguieran.

Thomas Carlyle (1840) afirma sobre el líder natural:

(...) es la fuente de luz, estar cerca de él es bueno y agradable; es la luz que ilumina la oscuridad del mundo, no como una lámpara encendida, sino como una luz natural brillando por algún don del cielo; una fuente de luz que fluye desde la intuición originaria, de la virilidad y la nobleza heroica, en cuyo brillo todas las almas sienten que todo está en calma (p. 13).ⁱⁱ

Carlyle complementa estas afirmaciones con la expresión “nación de hombres de hombres” para describir la grandeza de la influencia de los líderes de una época que marcaba un nuevo rumbo para la historia de la humanidad. La teoría del “gran hombre” justifica la idea del líder naturalmente dotado y diferenciable del resto de las personas, con capacidad de atraer seguidores y de ser considerado por atributos personales como el carisma, la confianza, el respeto y la lealtad que inspiran, generando consenso entre sus subordinados, que lo ven como modelo a seguir y lo admiran.

3.2.2 Teoría de los rasgos.

La teoría de los rasgos de liderazgo se inició en los años veinte y perduró por treinta años. Esta teoría se basó en el cuestionamiento de la concepción del liderazgo a partir de las características intrínsecas de los líderes. En consonancia, se investigaron las potencialidades y habilidades de los líderes y a través de estos estudios se creyó que era posible prever, identificar y formar al líder.

Daft (2006) señala que los estudios enmarcados en este campo se interrogaron respecto de si los líderes poseían características particulares que contribuían con su éxito, como por ejemplo: inteligencia y energía. Sin embargo, las investigaciones no produjeron resultados concretos a partir de los cuales pudiera preverse quién sería el líder.

Sobre la teoría de los rasgos, Minucci (1995) explica que dicha concepción fue desarrollada a partir de analizar el proceso de liderazgo, análisis que resaltaba la importancia de considerar la personalidad del líder en relación a la personalidad de sus subordinados en el escenario de interacción. La percepción que los subordinados tienen de ciertas características de los líderes son clasificadas en tres grupos: factores físicos (peso, altura, edad aparente); habilidades (inteligencia, fluidez verbal, conocimiento), y por último, factores como la moderación, el dominio de sí mismo y la capacidad de adaptación.

Para Saklofske & Zeidner (1995):

El primer estudio empírico sobre las características personales de los líderes fue rescatado en 1904 (Stogdill, 1977). Su autor fue Lewis M. Terman, uno de los pioneros en el desarrollo de la psicología diferencial. Observando a estudiantes de educación primaria, Terman sacó dos conclusiones. La primera fue niños que emergían como líderes de grupo, en otras palabras, las funciones de liderazgo como un rasgo que surge en situaciones de horizontalidad. La segunda, los líderes podían ser diferenciados de los seguidores en características mensurables, como la facilidad de palabra. Desafortunadamente, Terman desconocía la Escala de Inteligencia Stanford-Binet y por ello no reportó contrastes de coeficiente intelectual. De cualquier forma, la investigación de Terman se convirtió en un pequeño clásico en este campo de estudios (Gibb, 1969b)ⁱⁱⁱ (p. 741).

Bergamini (1994) afirma que numerosas investigaciones fueron hechas con el objetivo de poner en evidencia las relaciones entre los tipos de comportamiento del

líder y la eficacia de su liderazgo. La hipótesis subyacente en estos trabajos es aquella que propone que el estilo de liderazgo desarrollado por el líder, es determinante en el nivel de efectividad que pueda alcanzar un grupo de trabajo.

Los esfuerzos de estas investigaciones se basan en considerar la influencia del ambiente de trabajo ejerciendo un mayor control de las variables vinculadas al comportamiento del líder y su eficacia. De cualquier forma, el liderazgo fue visto como un proceso de interacción social, beneficioso tanto para el individuo como para el grupo.

Por lo tanto, los estudios sobre las características de los líderes basados en su personalidad y en las relaciones con sus liderados, así como aquellos basados en la influencia del ambiente, posteriormente fueron desplazados por investigaciones focalizadas en el comportamiento de los líderes.

3.2.3 Teoría del comportamiento.

Las teorías de liderazgo anteriores a los años cincuenta tenían como objeto de estudio la posición del líder como administrador y funcionario y sus obligaciones correspondientes, considerando los aspectos normativos y prescriptivos. De esta manera se comprendían las diferencias entre los líderes eficaces y los que no lo eran.

Luego, a partir de los años cincuenta, la Teoría del Comportamiento trajo un nuevo abordaje de las ciencias del comportamiento, abandonando los postulados anteriores y poniendo el foco en dos dimensiones del comportamiento humano. La primera, centrada en las competencias intrínsecas de los individuos: conocimientos, habilidades, actitudes y rasgos de personalidad. La segunda, focalizada en el aspecto social, en la interacción del individuo con el medio (competencias extrínsecas), abordando la motivación, dinámica de grupo, comunicación y cultura organizacional. Este campo de estudios fue abierto por la investigación de Watson en 1913, dice Ardila (2013), como una rama experimental de las ciencias naturales, para prever y controlar las conductas, sin distinguir claramente las conductas animales de aquellas propiamente humanas.

De cualquier forma, la teoría conductista de Watson en 1913, citado por Ardila (2013), buscó entender la interacción del individuo con el medio en que se desenvuelve. Denominó a dicha interacción “estímulo – respuesta”, siendo su

resultado un reflejo. La teoría se basó en el planteo de condicionamiento clásico de Pavlov, que determina la influencia del ambiente en el aprendizaje, a partir de la experimentación con animales. Con estas teorías, la psicología pasó a tener una metodología objetiva y científica, estudiando el comportamiento del individuo a partir del hábito, el estímulo y la respuesta.

Balestrin (2002) dice que fue Simon en 1947, quien inició las investigaciones buscando a través de las ciencias sociales (enfocadas en el comportamiento humano), indagar en el proceso de toma de decisiones y resoluciones de los problemas organizacionales, la influencia de los líderes y el uso de la autoridad.

McGregor (1957) muestra dos maneras antagónicas de administrar en base al desarrollo de una Teoría X y otra Teoría Y. La primera se basa en la teoría clásica donde los líderes determinan los parámetros sobre los que actúan los seguidores, quienes son vistos como instrumentos de trabajo de un liderazgo rígido, autocrático e inflexible. La segunda, basada en la Teoría de las Relaciones Humanas, tiene una visión más genuina del modo de administrar, muestra la emergencia del colaborador como capital humano, capital en ejercicio de un liderazgo participativo en el que los liderados realizan su contribución intelectual.

Leite y Leite (2007) decir dos grandes autores de la teoría comportamental, uno es Rensis Likert en 1932, que desarrolló cuatro sistemas para la supervisión de la producción, basados en la teoría mecanicista y clásica de administración y Argyris y Schön (1977-1996) que muestra la influencia del pensamiento sobre las relaciones entre las personas y la organización; aprendizaje organizacional e investigación – acción se transformaron en conceptos auxiliares para los cambios de comportamientos.

Quintero (2004) relata que al final de los años cuarenta, investigadores de la Universidad Estatal de Ohio, al identificar las dimensiones del comportamiento del líder, concluyeron que existían dos orientaciones la estructura inicial, en que la orientación básica está regida por la tarea a realizar, y otra estructura, de consideración, cuya preocupación es generar confianza en sus subordinados.

El mismo autor agrega que, en la Universidad de Michigan, también encontraron dos dimensiones en la conducta de los líderes: el líder orientado a los empleados, el cual brinda importancia a las relaciones interpersonales y se interesa

por las necesidades de sus subordinados y el líder orientado a la producción y concentrado en los aspectos técnicos del trabajo.

Quintero (2004) subraya que Rensis Likert se interesó por la conducta del líder y realizó una serie de investigaciones para la Universidad de Michigan. Sus objetos de estudio fueron los empleados de una oficina de seguros, donde observó los diferentes estilos de liderazgo y su relación con diferentes niveles de productividad, concluyendo que en los departamentos en que esta era más alta, eran aquellos en los cuales los supervisores delegaban la autoridad, ejercían la autoridad de modo flexible y mostraban interés por la vida personal y el bienestar de sus subordinados. Sumando a esta los resultados de otras investigaciones similares, Likert concluyó que los supervisores que tenían mayor interés en sus subordinados que en sus tareas, obtenían mejores niveles de productividad.

En su estudio de las organizaciones, siempre de acuerdo con lo afirmado por Quintero (2004), Likert utilizó como método la medición de ciertas dimensiones de su funcionamiento: proceso de decisiones, estilos de liderazgo, fuerzas motivacionales, control de metas. Estas dimensiones fueron puestas en relación con el desempeño efectivo, para demostrar la correlación existente entre aquellas y el logro de resultados satisfactorios. Con estos resultados compuso su Teoría de la Motivación en la Administración.

De acuerdo a Berndsen y Machado (1974), la teoría de la administración de Likert presenta cuatro variables:

- Empleo de recursos tradicionales de administración: clasificación de cargos, presupuestos, mediciones de productividad, contabilidad, control de costos de los empleados, simplificación del trabajo y determinación de los objetivos específicos. Aun siendo todos estos aspectos tradicionales, contienen una preocupación por el aspecto motivacional.
- Alto nivel de motivación: no puede depender de los incentivos económicos o de la coerción, debe despertarse en los empleados el deseo de crecimiento personal y realización, vivir nuevas experiencias, reconocimiento, seguridad y espíritu creador, e interacción eficiente.
- Sistema con integración y coordinación de actividades. Para que exista interacción es preciso: a) comunicación horizontal y vertical de las

informaciones importantes, como orientaciones, llamada de atención a los problemas y toma de decisiones; b) influencia mutua, también en sentido horizontal y vertical, con base en los estímulos para las personas que necesitan ser influenciadas por el intercambio de experiencias, conocimientos e informaciones; c) toma de decisiones que utilicen las informaciones disponibles mediante una comunicación eficiente, para motivar a los miembros de la organización a asumir decisiones descentralizadamente.

- Empleo sistemático de medición. Realización de mediciones sobre la capacidad productiva de la organización, considerando la motivación, eficiencia de los procesos de comunicación y toma de decisiones (no como una mera medición de costos, pérdidas y ganancias).

Además, Berndsen y Machado (1974) afirman que el método empleado por Likert para estudiar las organizaciones, incluye la comprensión del funcionamiento organizacional, el proceso de motivación y la toma de decisiones, el establecimiento de metas y finalidades del control, todo lo cual lleva a obtener una definición de los principales tipos de sistemas de administración: a) autoritario coercitivo; b) autoritario paternalista; c) consultivo; d) participativo, en base al grupo.

Los autores concluyen diciendo que uno de los aportes más importantes de Likert (1932), es la demostración de que el sistema de administración estilo participativo es el que mayor oportunidades brinda de alcanzar niveles de productividad y rentabilidad elevados, además de producir buenas relaciones laborales. Asimismo, cuanto más se aproxima una organización al estilo coercitivo, mayor será la probabilidad de ser ineficiente.

Quintero (2004) describe el sistema de administración de Likert (1932), a partir de su relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistemas de comunicación, relaciones interpersonales y sistemas de recompensas.

En resumen, los tipos de sistemas de administración de Likert pueden observarse en el siguiente cuadro:

	Autoritario Coercitivo	Autoritario paternalista	Consultivo	Participativo
Proceso de toma de decisiones	Las decisiones, pequeñas o grandes, están totalmente centralizadas en la alta jerarquía de la administración	Centralizado en la alta administración, aunque permite una mínima delegación de decisiones correspondientes a rutinas.	Las decisiones son delegadas a diferentes niveles jerárquicos y la opinión y punto de vista de los niveles inferiores para la toma de decisiones sobre las políticas y directrices es considerada, aunque toda decisión continua pasando por la alta jerarquía de la administración	Las decisiones son totalmente delegadas a los niveles inferiores. La alta administración define las políticas y directrices y controla los resultados, las acciones y decisiones son de responsabilidad de los diversos niveles jerárquicos; solamente en situaciones de emergencia la alta jerarquía de la administración reconcentra las decisiones.
Sistemas de Comunicación	Es bastante precario, la comunicación es vertical y descendente, se comunican órdenes y no hay lateralidad.	Relativamente precario, prevalece la comunicación vertical descendente, aunque algunas veces se aceptan comentarios de niveles inferiores.	La empresa desarrolla un sistema de comunicación vertical ascendente, descendente y lateral, para facilitar el flujo de información y alcanzar los objetivos.	La comunicación fluye en todos los sentidos y las informaciones son compartidas por todos los miembros de la organización.
Relaciones interpersonales	La alta administración ve con desconfianza la comunicación entre las personas y procura restringirla al máximo, ya que cree que ese tipo de relación entorpece el buen desempeño laboral.	Las organizaciones toleran con cierta prudencia que las personas se relacionen entre sí, cuidando que estos vínculos no afecten el desempeño laboral.	La organización crea condiciones para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva. Se deposita confianza en las personas.	En las relaciones interpersonales se enfatiza el trabajo en equipo y la formación de grupos de modo espontáneo para establecer relaciones

				afectivas basadas en la confianza. Se estimula la participación de las personas con el objetivo que la responsabilidad se sienta en todos los niveles de la organización.
Sistemas de Recompensas	Con énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, las personas deben obedecer reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo con métodos y procedimientos establecidos. Las recompensas son raras y están generalmente vinculadas a lo material y no a lo emocional.	Existe énfasis en castigos y medidas disciplinarias, aunque con un sistema menos arbitrario y recompensas materiales y salariales más frecuentes.	Prevalecen las recompensas materiales como incentivo salarial, oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional. Medidas disciplinarias leves y esporádicas.	Las recompensas son frecuentes y más vinculadas a lo simbólico y social que a lo material. Las medidas disciplinarias son muy excepcionales y de ser necesarias deben ser definidas por todo el grupo de trabajo.

Figura N° 1. Sistemas de administración de Likert. En Quintero, M. E. (2004). *El Liderazgo de los directivos bancarios según la teoría de Likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basado en la teoría de Herzberg, zona metropolitana del Estado Mérida, período 2001-2002*. Mérida. Recuperado de: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t5649.pdf>

Quintero (2004) concluye el análisis de Likert (1932) señalando que, de acuerdo a los resultados de sus investigaciones, los gerentes enfocados en una gestión participativa tuvieron más éxito con sus subordinados; asimismo, los departamentos administrados de la misma forma, también resultaron más productivos. Ambos

resultados se atribuyen al efecto positivo que produce en el proceso de trabajo el buen vínculo entre el líder y sus subordinados.

Además del desarrollo de las teorías de Likert, también ganaron espacio las teorías ligadas a la motivación humana, con autores de renombre como Maslow (1943), quien diseñó una pirámide de necesidades humanas divididas en dos grupos: primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) alojadas en la base de la pirámide, vinculadas a la manutención del individuo y su sobrevivencia; segundo, y en la cima los factores motivacionales, la estima social y la autorrealización, dependientes de factores externos. El planteo teórico es que antes que el individuo pueda satisfacer alguna de las necesidades elevadas, primero debe existir un mínimo de satisfacción de las necesidades básicas.

Luego, otros autores desarrollaron investigaciones vinculadas a las teorías de la motivación. McGregor la teoría X e Y; Frederick Herzberg con la teoría de los dos factores (motivacionales e higiénicos); McClelland con la teoría de las necesidades, y Alderfer con la teoría ERC o ERG (Existencia, Relaciones y Crecimiento). Todas ellas complementan la pirámide de necesidades de Maslow.

3.2.4 Teoría de la contingencia.

La teoría del comportamiento destacó la relevancia de los estudios de Ohio y Michigan vistos con anterioridad. Likert (1932) fue uno de los responsables del estudio de los procesos funcionales de las organizaciones, contribuyendo a las nuevas investigaciones de Fiedler, Hersey & Blanchard y House, los tres dentro del grupo de teorías la teoría que veremos a continuación.

Para el estudio de las teorías de contingencia o teorías situacionales del liderazgo se toman en consideración las variables del contexto organizacional en el que se desenvuelve el líder. En este enfoque, el líder cuenta con autonomía para analizar las características del ambiente externo (Influencia del público, familia y sociedad) y sus subordinados, ajustando el estilo de liderazgo para obtener eficacia. El estilo de liderazgo puede ser: autocrático, democrático o liberal.

Para Bergamini (1994) “Los enfoques de contingencia propusieron que las organizaciones podían contar con buenos líderes siempre que les dieran

entrenamiento adecuado y que se promoviese un ambiente favorable para actuar con eficacia”^{iv} (p. 104). La llave del liderazgo está en el estilo de liderar. Este estilo puede caracterizarse por su énfasis en las tareas encomendadas o en las relaciones mutuas entre líderes y subordinados. En resumen, siguiendo a Robbins y Coulter (2005) y a Borkowski (2011), se establecen tres factores de contingencia: relación líder-subordinados; estructura de las tareas y poder de la posición.

Nuevamente Bergamini (1994) explica que Fiedler destacó puntos favorables y desfavorables del líder en diferentes situaciones, observando su capacidad de adecuación al momento y situación. Autores como Tannebaum & Schmidt (1973), también identificaron los factores implicados en el liderazgo situacional, compuesto por las fuerzas del líder, los subordinados y la situación. La fuerza del líder está dada por su estilo de liderazgo; la fuerza de los subordinados se vincula a la forma del liderazgo, y por último, la fuerza de la situación, es el producto de la sumatoria de las dos fuerzas anteriores.

Aquello que diferencia a la teoría de la contingencia de Fiedler de otros modelos, es el instrumento que utilizó para medir los estilos de liderazgo, la llamada escala LPC, *Least Preferred Co – worker*, presentada en formato de cuestionario para los entrevistados. De aquí Fiedler concluye que existen dos estilos de liderazgo según estén orientados por las relaciones humanas o por las tareas a realizar.

Livaque (2012) describe el modelo desarrollado por Blanchard en la Universidad de Ohio. En dicho estudio se destacan cuatro estilos de liderazgo:

Estilo 1- Directivo. El líder define los roles y metas, supervisa la realización de las tareas, soluciona problemas y toma decisiones, indica a los subordinados lo que deben hacer, cómo, cuándo y dónde.

Estilo 2- Entrenador. El líder explica las decisiones y acepta sugerencias, sin embargo, continúa dirigiendo la realización de tareas. Se interesa en los sentimientos de sus subordinados, mejorando la comunicación, aunque sin delegar el poder decisorio.

Estilo 3- de Apoyo. Las decisiones son tomadas en conjunto, el líder apoya los esfuerzos en la realización de tareas, su rol es el de proporcionar reconocimientos, saber escuchar y facilitar la solución de problemas. El líder utiliza este estilo cuando sus subordinados cuentan con las competencias necesarias.

Estilo 4- Delegador. El líder transfiere completamente la responsabilidad sobre las decisiones a sus subordinados, a partir de estimular acuerdos y discusiones grupales. Delega también la ejecución y control del trabajo.

Livaque (2012) explica que el estilo de liderazgo influencia directamente sobre el desarrollo de los subordinados, entendiendo que a partir del momento en que los subordinados van adquiriendo más conocimiento de su trabajo y confianza en sí mismos, el modelo de liderar también se transforma.

Para Borkowski (2011), la continuidad del modelo de Leadership Behavior está basado en la variedad de comportamientos observados en los primeros estudios, en especial, en la distinción entre tareas versus empleados o relaciones humanas. Este modelo identifica dos estilos de liderazgo, que ocurren a través de un continuo que va desde aquellos centrados en las tareas ordenadas por el jefe, hasta aquellas centradas en la relaciones de subordinación.

La teoría contingencia del camino-meta, elaborada por Robert House en 1971, aborda la forma en que los líderes estimulan a sus subordinados para la realización del trabajo. Esta teoría fue desarrollada: “para explicar cómo el comportamiento del líder ejerce influencia en la satisfacción y el desempeño de los subordinados, incluyendo para ello variables situacionales”^v (Araújo, Silva, Gois, Souza, Mendonça, Lima y Neto, 2013, p. 205). Por lo tanto, el término camino-meta es empleado para destacar la influencia del líder en el modo en que los subordinados ejecutan el trabajo, hecho fundamental para alcanzar la satisfacción en la realización de la tarea.

Se destaca además que el objetivo del líder en la teoría camino-meta es motivar a sus subordinados, mostrando las metas y los mejores caminos para alcanzarlas. Araújo y otros (2013) señalan cuatro tipos de comportamiento del líder y dos variables situacionales, explicando que el comportamiento y efecto de aquel está determinado por las últimas.

Los tipos de liderazgo son:

- Liderazgo directivo: el líder deja claro a sus subordinados cuáles son las metas, tareas y resultados esperados; este tipo de liderazgo es positivo cuando hay aceptación y satisfacción de los subordinados en la ejecución de las tareas, y es negativo cuando los subordinados perciben que tienen

capacidad y habilidad suficiente para las tareas, y el liderazgo se torna por ello desmotivante y excesivamente controlador.

- Liderazgo de apoyo: el comportamiento del líder se concentra en la satisfacción de las necesidades de los subordinados, con el objetivo de generar un clima amigable. Este tipo inspira autoconfianza, reducción del estrés y sensaciones de frustración, mejorando la performance de los subordinados.
- Liderazgo orientado a realizaciones: los líderes resaltan el orgullo por el trabajo, estimulan a los subordinados a través de la fijación de desafíos y transmiten confianza al equipo, deseando que todos alcancen una alta performance.
- Liderazgo participativo, el líder permite que los subordinados participen de la toma de decisiones. Esta relación entre líder y subordinados produce cuatro efectos: a) esclarece la relación entre caminos-metas, relacionando determinado grado de esfuerzo al logro de objetivos laborales y la consecuente recompensa; b) aumenta la congruencia entre las metas individuales y las organizacionales; c) promueve la autonomía del subordinado y su habilidad de realización, conduciendo a mayores esfuerzos y mejores desempeños; d) aumenta la cantidad de presión por performance organizacional, debido al mayor involucramiento de los funcionarios.

Borkowski (2011) subraya cuatro factores establecidos por la Teoría de la Contingencia para el posicionamiento de los líderes situacionales. En primer lugar, el estilo de liderazgo; en segundo lugar, se debe tener en consideración la cultura organizacional; en tercer lugar, la complejidad de las tareas, y por último, la relación entre el líder y los subordinados, el nivel de confianza y conflicto a la hora de delegar tareas y compartir decisiones.

3.2.5 Teoría de la influencia

Esta teoría, distanciada del enfoque de contingencia, aunque relacionada con la Teoría de los Trazos, nos propone entender el proceso de influencia de los líderes

sobre los subordinados, en base al estudio de las cualidades del líder (carisma), dejando en un segundo plano su autoridad formal.

Para Gomes y Cruz (2007), fue Max Weber el pionero en desarrollar esta teoría, aunque su énfasis haya estado en el estudio de la burocracia. El ejemplo de los líderes religiosos que consiguen transmitir a través de su carisma e influenciar a los individuos, a partir de la creencia en sus poderes para solucionar problemas, es la muestra de un líder que consigue ser tratado como un visionario e inspirador de valores.

Bergamini (1994) afirma que la posibilidad de interferir en la cultura de la organización otorga al líder cualidades carismáticas que lo vuelven maestro de los cambios, inspirando a las personas a correr riesgos, confiadas en la creencia de que el líder posee un acentuado sentido de la oportunidad estratégica.

Este tipo de liderazgo contiene como característica la influencia de los líderes sobre los subordinados, denominados “seguidores”, porque aquellos consiguen motivarlos a través del carisma y su poder transformador del comportamiento. Existen tres perspectivas en esta teoría: en la primera, se aborda el comportamiento de los líderes carismáticos y sus efectos en sus seguidores; en la segunda, se muestra a esta relación a través de la orientación que siguen los subordinados, y en la tercera, se muestra la importancia de las condiciones organizacionales para el surgimiento y eficacia de los líderes carismáticos (House y otros, 1993).

3.2.6 Teoría de las relaciones

La teoría de las relaciones se refiere al estudio conceptual del liderazgo vinculado a las relaciones humanas. Adquirió notoriedad a partir de fines de la década de los setenta. Ventrino y Garcia (2004) subrayan que el *Journal of Social and Personal Relationships*, periódico científico internacional más citado en el tema, demostró que las organizaciones eran poco investigadas desde esta perspectiva.

Los estudios de la teoría de las relaciones se ocupan tanto de la interacción social como de la dimensión introspectiva, esto es, las percepciones y sensaciones del individuo. A este respecto, Ventrini y García (2004) muestran que algunos trabajos examinan las relaciones entre quienes ocupan cargos de liderazgo y sus subordinados,

tal es el caso de Moshabl, Brown y Dodd, que investigaron la conciencia del líder y su relación con el desempeño y las actitudes frente a sus subordinados; o como Krishnan, que estudió las relaciones entre poder y liderazgo moral, o como Bono y Judge, que investigaron los efectos motivacionales provocados por líderes transformadores.

Daft (2006) realiza un abordaje en el que explica que esta teoría está basada en la forma en la cual los líderes interactúan e influyen a sus seguidores, en un proceso en el que las relaciones evolucionan al punto en que cada participante del proceso permite la contribución de cada miembro, para alcanzar una visión de conjunto.

Ventorini (2004) señala que en el año 1979, Robert Hinde desarrolló sus estudios de relaciones interpersonales y organizacionales, abordando las diferencias y semejanzas y sus efectos en las organizaciones. Verificó, por ejemplo, que las semejanzas mejoran los resultados del trabajo en equipo, facilitan la comunicación y disminuyen los conflictos. Daft (2006) llama a estos estudios como “teoría de relación interpersonal” o de “liderazgo transformador”; les otorga importancia porque estudian el proceso de intercambio entre el líder y sus subordinados.

3.3 LIDERAR CON INTELIGENCIA EMOCIONAL.

La inteligencia emocional en las empresas pone luz sobre las habilidades conductuales de los ejecutivos, habilidades cada vez más necesarias para alcanzar el éxito, ya que poder sentir las emociones de los demás e interpretarlas constituye un progreso que sobrepasa las competencias técnicas.

Los estudios sobre la Inteligencia Emocional vienen ganando espacio en las organizaciones debido al nuevo perfil de los líderes y las características de sus subordinados. Las investigaciones sobre el tema comenzaron en el área de la psicología y con el tiempo se expandieron a otras disciplinas.

De acuerdo con Woyciekoski y Hutz (2009), la inteligencia emocional constituye un campo de investigación relativamente nuevo, que nos propone ampliar el concepto de aquello que es tradicionalmente aceptado como inteligente, incluyendo en los dominios de la inteligencia aspectos relacionados al mundo de las emociones y los sentimientos.

Para Weisinger (2001), la inteligencia emocional se trata de lograr de modo intencional que las emociones auxilien el comportamiento para mejorar los resultados. De acuerdo a Goleman (2001), la inteligencia emocional está relacionada con nuestra capacidad para identificar los sentimientos propios y ajenos, a efectos de conseguir motivar y gerenciar bien las emociones en nuestro interior y en nuestras relaciones.

La inteligencia emocional ganó importancia como una herramienta que en manos de los líderes viabiliza la flexibilidad en las relaciones interpersonales, de modo de maximizar los resultados y como consecuencia, reducir los conflictos. Los líderes que consiguen utilizarla son capaces de entender y comprender al individuo y al grupo de trabajo, colaborando en los desafíos cotidianos.

De acuerdo con Weisinger (2011), la empatía entre los líderes naturales y los subordinados hace al nuevo contexto en el cual se desenvuelven las empresas, con resultados diferentes, debido a la motivación a favor de la efectividad individual y grupal y a la combinación de tácticas de liderazgo con la inteligencia emocional.

Para Goleman (2001), las emociones nos mueven e impulsan en la dirección de nuestras metas. Las emociones alimentan nuestras motivaciones, al mismo tiempo que estimulan nuestras percepciones y moldean nuestras acciones. Un gran trabajo comienza con un sentimiento.

Por lo tanto, como afirma Nadler (2011), es de suma importancia para los profesionales modernos considerar aportes novedosos como el de la inteligencia emocional. Los nuevos enfoques ayudan a una mejor comprensión de las emociones y al modo de lidiar con ellas en el ámbito profesional, reflejándose positivamente en los resultados.

Goleman (2012) explica la diferencia entre el Coeficiente de Inteligencia (CI) y el Coeficiente Emocional (CE). El primero se basa en el nivel mental de individuo, mientras que el segundo describe la capacidad o habilidad de la persona para ejercer el autocontrol de sus emociones, estimando y percibiendo las emociones del ámbito grupal, para actuar del mejor modo posible.

El autor demuestra que la inteligencia emocional está ligada a la capacidad de identificar sentimientos propios y ajenos. Además explica que la capacidad cognitiva o académica individual, medida por el CI, puede ser combinada con la inteligencia

emocional. Todo aquel que puede combinar ambas competencias, consigue destacarse en el mercado de trabajo.

La inteligencia emocional permite entender el modo en que dos individuos se relacionan y la forma en que lidian con las emociones dentro del grupo. Aunque Weisinger (2001) señala que para entender mejor ese proceso de interacción deben tenerse en cuenta aspectos vinculados a la formación personal del individuo. Por esta razón, Weisinger (2001) divide a la inteligencia emocional en dos dimensiones analíticas: la inteligencia emocional intrapersonal, constituida por rasgos individuales y subjetivos, y la inteligencia emocional interpersonal, constituida por el uso que el individuo hace de los resultados de su autoexamen, en pro de la efectividad de su interacción con el medio externo. De cualquier forma, la dimensión intrapersonal de autocontrol y autoconocimiento se complementa con la dimensión interpersonal.

Para Soto (2008) la inteligencia emocional es un conjunto de funciones y estímulos cerebrales y mentales conectados con las emociones. Estímulos psíquicos son las ideas, recuerdos y emociones. Sin embargo, solo es posible obtener respuestas a estos estímulos a través de la conexión con el área de las emociones, que es la resultante de la atención, la percepción, la memoria y la lógica.

De acuerdo con Goleman (2001), estamos en una época en que no existen garantías de estabilidad en el empleo, su propio concepto viene siendo rápidamente sustituido por el de "habilidades portátiles", aquellas que la persona puede utilizar en diferentes contextos profesionales. Por muchas décadas se habló vagamente de estas habilidades, se las llamaba "temperamento" y "personalidad" o "habilidades interpersonales" o "competencias", habilidades ligadas a las relaciones entre las personas, como la empatía, liderazgo, optimismo, capacidad de trabajo en equipo, negociación, etc. En la actualidad, existe una comprensión más precisa de este talento humano, que ganó un nuevo nombre: inteligencia emocional.

Para Lima (2012), las organizaciones terminan con frecuencia experimentando graves problemas de gestión en los procesos decisorios debido a la ausencia de un líder que pueda solucionar conflictos a través del análisis y uso de alternativas informales. La complejidad y amplitud de los problemas organizacionales entrañan riesgos e incertidumbres, que pueden ser menguados con la participación de sus

integrantes, involucrando a todos en diferentes niveles por medio de un sistema de comunicación formal, con el objetivo consciente de tomar decisiones.

De acuerdo a Caruso y Salovey (2007) el líder que utiliza la inteligencia emocional en sus relaciones con los liderados, obtiene una respuesta positiva a sus decisiones, en el marco de los objetivos comunes de la organización. Por lo tanto, saber liderar sus propias emociones contribuye al logro de buenos resultados en los procesos organizacionales.

Para Lima (2012) los líderes deben mostrarse para conducir y participar de los procesos multidisciplinarios, ya que estos demandan poder de abstracción, análisis y síntesis. Al mismo tiempo, Simon (1997) muestra que la toma de decisiones se basa en la inteligencia emocional e implica la autoconsciencia, empatía, persistencia y motivación, así como la persuasión negociación, cooperación y liderazgo.

En el enfoque de Goleman (2012), la inteligencia emocional está constituida por las habilidades aprendidas que puede ser perfeccionadas en el transcurso de la vida. El autor indica que poseemos dos mentes y como consecuencia, dos tipos de inteligencias, que la mayor parte de las veces trabajan juntas y en armonía, la inteligencia racional y la emocional. Sucede que algunas personas no poseen o no utilizan la inteligencia emocional en su beneficio, pues actúan de modo impulsivo de acuerdo a las emociones, dificultando la toma de decisión coherente con la situación.

De cualquier manera, así como cada situación exige del individuo una acción diferente, lo mismo ocurre con en el liderazgo, ya que es asunto de líder establecer un equilibrio entre las emociones y la razón para escoger la mejor forma de actuar, y el éxito del liderazgo está en el dominio de la inteligencia emocional y en las habilidades que ayuden a la inspiración del grupo.

Para Weisinger (2001), una organización de trabajo es una entidad holística, un sistema integrado basado en la interacción de los individuos: el desempeño de cada uno afecta a toda la empresa. Por eso es tan importante para el éxito de la compañía que los funcionarios no solo tengan el mejor desempeño posible, sino que también ayuden a otros a hacer lo mismo. En el contexto de la inteligencia emocional esto significa ayudar a otros a controlar las emociones, comunicarse eficazmente, solucionar sus problemas, resolver sus conflictos y permanecer motivados.

Esta es una forma inteligente de administrar las emociones. La armonía entre el liderazgo y la motivación se produce a partir de que inteligencia emocional se pone en función de los subordinados en la toma de decisiones. Para Weisinger (2001) la receptividad y el control de las emociones pueden también maximizar la eficacia de la inteligencia emocional y consecuentemente, la capacidad de comunicación e interpretación de los sentimientos comprometidos en el contexto organizativo. En este sentido, Weisinger (2001) afirma que: “Controlar las emociones significa algo bastante diferente a sofocarlas; significa comprenderlas y usar esa comprensión para modificar las situaciones en beneficio propio”^{vi} (p. 45).

Caruso y Salovey (2007) señalan en el mismo sentido: “La forma en que los líderes se sienten afecta también el modo en que influyen a las personas, y al fin de cuentas, esto es la esencia del liderazgo”^{vii} (p. 8). Es claro que las emociones transmiten informaciones y significados, influyen en el desempeño en el trabajo, la productividad y la creatividad. Un líder emocionalmente inteligente posee la capacidad de administrar las emociones cuando fuere necesario.

Para Weisinger (2001), la tendencia de las situaciones perturbadoras, como ser reprendido por el jefe o estar enojado con un colega, producen estilos y patrones de raciocinio distorsionados que modifican la percepción de la realidad. Aprendiendo a evitar razonamientos distorsionados usted tendrá mejores condiciones para conseguir un mayor dominio sobre los pensamientos automáticos y controlar sus emociones.

En tanto cuenta con el poder para comprender sus emociones (intrapersonal) y las de los otros (interpersonal), es competencia del líder combinar la motivación con la inteligencia emocional. A este respecto, Goleman (2001) enumera cinco elementos de las competencias emocionales: auto percepción, motivación, auto regulación, empatía y aptitud natural para las relaciones.

Además, Goleman (2001) afirma que: “Las capacidades implícitas de la inteligencia emocional son vitales para que las personas adquieran con éxito las competencias necesarias para destacarse en el trabajo”^{viii} (p. 39). La inteligencia emocional ocupa al fin una posición estratégica en la perspectiva del liderazgo eficaz.

Caruso y Salovey (2007), mencionan algunos administradores que no consideran los aspectos emocionales, no creen necesario ir más allá de la expresión superficial de las emociones. El resultado es que ven una sonrisa, y no se les ocurre

que puede ser falsa –que la boca sonrío sin que los ojos se contraigan como debieran. De aquí llegan a conclusiones erradas, a tejer falsos presupuestos y a recolectar datos emocionales errados.

Por lo tanto, las competencias emocionales complementan el liderazgo, pues sirven como herramienta para la motivación de los subordinados, ayudando a comprenderlos de la mejor forma posible y a actuar de acuerdo con la emoción vivenciada y percibida en el acto, para el mejor aprovechamiento del potencial humano en la toma de decisiones.

3.4 RESUMEN DE LOS PRINCIPALES ESTILOS DE LIDERAZGO

El objetivo de este punto es resumir los principales estilos de liderazgo y analizar el perfil de los dos líderes de la empresa Transmazon, luego de investigar el clima de la organización y cruzar las informaciones resultantes con los conceptos aquí desarrollados.

El liderazgo y sus diversos campos de estudio se dividen en tres líneas de investigación: la primera trabaja sobre las características de los líderes, los rasgos de sus personalidades y su eficacia medida en resultados; en la segunda se estudia al líder en acción y los estilos de liderazgo, y en la tercera, se trata la función del análisis del liderazgo en la situación concreta, vista a través de la influencia del ambiente y de la relación entre líderes y subordinados.

En resumen, las principales corrientes teóricas de este estudio:

Año	Corrientes teorías	Autores
De 1920 a 1950	Teoría de los rasgos	Gibb (1969); Stogdiel (1977); Bergamini (1994); Saklofske y Zeidner (1995); Minucci (1995); Daft (2006).
De 1950 a 1980	Teoría de los comportamientos	Maslow (1943); Simon (1947); McGregor (1957); Berndsen y Machado (1974); Balestrin (2002); Quintero (2004); Leite e Leite (2007).
De 1980 a actual	Teoría de la	Robert House (1971); Tannebaum y

	contingencia	Schmidt (1973); Bergamini (1994); Robbins y Coulter (2005); Borkowski (2011); Araujo y otros (2013).
--	--------------	--

Figura N° 2. Principales corrientes teóricas de este estudio y principales autores. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa “2016”.

Para Bergamini (1994) los estudios de liderazgo atravesaron diferentes etapas. Por ejemplo, la Teoría de los Rasgos se desarrolló entre 1904 y 1948 y logró identificar 34 rasgos de personalidad propios de los buenos líderes. En los años cincuenta, los esfuerzos de las investigaciones estuvieron concentrados en descubrir y comprender el perfil ideal para un buen líder y el modo en que debe actuar. Para Daft (2006), los rasgos estudiados en esa década son aquellos identificados como esenciales del ser humano, como por ejemplo, la inteligencia. En su desarrollo, la Teoría de los Rasgos amplió los estudios de la personalidad hacia la psicología conductista, identificando diversas características que forman al individuo líder.

A partir de la posguerra hubo una reestructuración de los estudios de liderazgo, que pasaron ahora a enfocarse en el comportamiento del líder y en el desarrollo de instrumentos de análisis de la conducta. Bergamini (1994), recuerda que en los años ochenta fueron llevadas adelante una serie de investigaciones con el objetivo de poner en evidencia las relaciones entre los tipos de comportamiento del líder y la eficacia de su liderazgo. La hipótesis subyacente que orientaba estas investigaciones es aquella que propone que el estilo de liderazgo manifiesto por el líder es el determinante del nivel de desempeño alcanzado por el grupo. De este modo, los estudios lograban el objetivo de potenciar los resultados a través de parámetros objetivos determinados por la gestión y el control de las variables derivadas de las diversas situaciones que componen el contexto de la toma de decisiones.

Para Sá (2013), el estilo o tipo de liderazgo “es la forma que el líder utiliza para llevar adelante la dirección de la organización, perfeccionar los planes y las órdenes y motivar a sus hombres para alcanzar los objetivos trazados”^{ix} (p. 20). En la tentativa de comprender mejor al liderazgo los estudios se centralizaron en los tipos de líderes.

Bergamini (1994) resume los avances en nuestra materia del investigador Ralph Stogdill. En sus estudios sobre los rasgos del liderazgo, encontró innumerables cualidades a través de las cuales el líder obtiene el consentimiento de los

subordinados, no meramente por el poder del cargo; algunas de ellas son la habilidad inter personal y la conexión para la gestión inteligente que garantice el éxito. En contrapartida, Bergamini (1994) señala que los miembros del grupo “devolverán al líder su reconocimiento y aceptación como forma de otorgarle la autoridad para dirigir personas”^x (p. 104). El liderazgo pasa entonces a ser estudiado como un proceso de interacción social que trae beneficios tanto individuales como grupales.

Dentro de los estudios sistémicos de liderazgo, otra teoría que se destaca es la de Lewin, Lippit y White (1939). En este enfoque se visualiza la toma de decisiones en relación al estilo de liderazgo y las elecciones del líder. Se caracterizan tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal (*laissez-faire*). En el estilo autocrático las decisiones son impuestas a los subordinados. Este estilo se basa en las premisas clásicas de Taylor, Ford y Fayol; no existe participación de los liderados en la definición de los objetivos, solo su consentimiento.

Los estilos democráticos de liderazgo muestran una estructura dinámica en los procesos de toma de decisiones, estructura en la que existe la interacción y participación de los liderados, producto de una miscelánea de la teoría clásica con la neoclásica, las teorías motivacionales de Maslow, Mc Clellan y Mc Gregor y las teorías de transformación del liderazgo de Minner, Burns y Bass. Mientras que en el liderazgo *laissez-faire*, los liderados no se preocupan de la interacción con el líder, predomina la libertad en sus actividades y la autonomía en la toma de decisiones. Para algunos autores, este último estilo genera resultados pobres en comparación con los liderazgos democráticos y autocráticos.

Maximiano (2011) presenta en la relación entre líderes y subordinados tres tipos de liderazgos. El primero es aquel de “los líderes que arrastran multitudes”, aquellos que son capaces de concebir una gran idea y perseguir su realización; el segundo caso, es de “los líderes que interpretan a las multitudes”, estos tienen habilidades para clarificar y explicitar los pensamientos y sentimientos del grupo; por último, están “los líderes que representan multitudes”, son aquellos que concentran la opinión colectiva, opinión ya conocida por todos.

Es bueno recordar que los tres tipos de liderazgo abordados son utilizados de acuerdo con la necesidad y situación en que el grupo se encuentra, “El desafío del

liderazgo es saber cuándo, con quién y en qué circunstancias y actividades, aplicar cada estilo”^{xi} (Chiavenato, 2003, p. 125).

De acuerdo con Bergamini (1994), la teoría situacional del liderazgo se interesan en la contingencia del comportamiento y en el análisis de las variables aisladas, dentro de las circunstancias en que se desarrollan los líderes frente a los liderados. Esta teoría busca poner al liderazgo en un contexto más amplio, partiendo del principio de que no existe apenas un único estilo de liderazgo, y que el cambio está determinado por la situación y la necesidad específica. El líder busca ajustar al grupo a las condiciones variadas que ocurren en el día a día de las empresas de la actualidad, siempre enfocadas al éxito.

Para Chiavenato (2003) “Las teorías situacionales son más atractivas para el administrador, ya que aumentan las opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o cambiar este modelo para adecuarlo a la situación”^{xii} (p. 126). Por lo tanto, el líder se ajusta a la situación y posición estratégica que ocupa dentro de la cadena de comunicación, no pudiéndose definirlo exclusivamente por sus características personales. Los enfoques contingentes proponen al líder potencializar su desempeño a través del entrenamiento adecuado, en un ambiente armónico para la interacción eficaz.

Bergamini (1994) señala que el estudio del estilo de liderazgo situacional fue llevado adelante por Hampton, Summer y Weber, quienes integraron las teorías existentes sobre la comprensión del individuo en tanto líder. Del mismo modo Fiedler presentó en sus trabajos situaciones favorables y desfavorables al líder. Como ejemplo de estos estudios se encuentra, por ejemplo, el caso de los líderes que se desempeñan mejor en situaciones de conflicto.

También de acuerdo con Bergamini (2014), la teoría de las necesidades de McClelland, desarrollada en los años sesenta, también se destaca por la búsqueda de realización y la creación de un padrón de objetivos, basado en la eficiencia en el éxito y las dudas en el fracaso. Por último, Tannenbaum & Schmit, Vroom, y Yetton, señalan la complejidad del poder de la interacción e influencia del líder para justificar la adaptación del comportamiento a la situación.

Daft (2006) destaca a teoría de Fiedler, a la cual llamó “piedra angular”. De acuerdo con esta teoría, el liderazgo puede dividirse en dos grupos: los orientados por

las tareas y los orientados por las personas. Los liderazgos orientados por las tareas tienden a seguir un modelo autocrático, ya que la ejecución de la tarea, que implica trabajo en grupo, cumplimiento de plazos y de estándares de calidad, impone al líder asumir la responsabilidad y distribuir tareas. Por otro lado, el liderazgo orientado por las personas tiende a ser democrático, pues los líderes aprecian el ejercicio de la libertad en el ámbito grupal, dando importancia a las relaciones humanas y al desarrollo del trabajo en equipo; el líder tiene un estilo amigable, escucha las opiniones y necesidades de sus liderados y los apoya en sus elecciones dentro del contexto de la organización.

Livaque (2012) explica que el estilo de liderazgo influencia directamente sobre el desarrollo de los subordinados, entendiendo que a partir del momento en que los subordinados van adquiriendo más conocimiento de su trabajo y confianza en sí mismos, el modelo de liderar también se transforma.

3.5 EL LÍDER CON VISIÓN Y UNA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En las últimas décadas, las organizaciones atravesaron diversas transformaciones que involucraron al comportamiento de los líderes. Para sostenerse en un mercado cada vez más competitivo, las empresas necesitan crear líderes que posean fuertemente desarrolladas sus habilidades de dirección estratégica. Daft (2006) entiende que el liderazgo debe combinar la capacidad de anticipación de futuro, la flexibilidad, el pensamiento estratégico y el trabajo con vistas al cambio y la obtención de ventajas competitivas.

El mismo autor señala también que los líderes estratégicos, en lugar de reaccionar al ambiente de cambios, deben estudiar los hechos ocurridos, capacitarse e actuar de forma que puedan anticiparse a estos. Para ello, si es necesario, deben buscar el aislamiento y el silencio que les permitan recrear una visión estratégica y llevarla a la práctica.

La visión estratégica se trata de una situación deseada como ideal, creíble, aunque difícil de alcanzar; no puede ser apenas un sueño, más bien debe ser algo que todos los funcionarios pueden realizar en algún punto. Daft (2006) menciona diversos ejemplos ambiciosos de compañías, como la Sony Corporation que en los años

cincuenta era conocida por la mala calidad de sus productos y aún así pretendía estar en el futuro entre las mayores compañías de artículos electrónicos. Otro ejemplo es Coca-Cola, que a través de su eslogan, definió su visión de producto al alcance de cada habitante del planeta.

3. 6 INTRODUCCIÓN AL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN

Existen numerosos enfoques y conceptualizaciones diferentes sobre el clima organizacional. Para la presente investigación, nosotros optamos por el abordaje propuesto por Litwin y Stinger (1978).

3.6.1 Concepto

De acuerdo a Solarte (2009), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman en 1960. Aunque no existe una definición clara de clima organizacional, es posible caracterizarlo a partir de su vínculo con factores objetivos, como las estructuras y reglas que lo conforman, o con factores subjetivos, como la existencia de cordialidad y apoyo mutuo.

Existe una preocupación de parte de los investigadores en alcanzar una definición consensuada, García Villamizar (2007) lo expresa del siguiente modo:

Aún cuando en la actualidad es común hablar de clima organizacional, todavía existen desacuerdos dentro de los teóricos en aspectos como: si realmente existe un concepto claro de lo que se denomina clima organizacional, si los métodos existentes realmente lo miden, si la satisfacción en el trabajo es lo mismo que el clima organizacional, o cuáles son los elementos del concepto (p. 157)

Solarte (2009) señala que el clima organizacional parte de la idea de que el hombre vive en ambientes dinámicos y complejos, y las organizaciones se componen de personas y grupos que desenvuelven comportamientos que afectan ese ambiente. El origen del concepto está en la sociología, es parte de las teorías de las relaciones humanas, que acentúan la participación del hombre en el sistema social, los procesos

de interacción social y las influencias de actitudes, creencias y valores, dentro del contexto laboral.

Sin embargo, para Barthasar (2014), el estudio del clima organizacional tuvo como precursor a Elton Mayo, quien con los experimentos realizados entre 1924 y 1933 en Hawthorne, con el objetivo de analizar el clima interno de una organización mediante la observación de la productividad de los funcionarios y las condiciones de trabajo, obtuvo como resultado que la productividad aumentó siempre que existió un buen trato entre las personas e incentivos psicosociales. La investigación dio origen a la denominada Escuela de Relaciones Humanas.

Para Cajo (2012), el clima de la organización está vinculado al ambiente de trabajo y a la forma en que es percibido por los miembros de la organización, afectando directa o indirectamente al comportamiento de las personas, creando satisfacción o insatisfacción por las tareas desempeñadas. Por lo tanto, el clima es una variable que interfiere entre el sistema organizacional y el comportamiento de las personas, y trae como consecuencia cambios en el comportamiento y en los procesos de la organización. Todos los elementos mencionados permiten el análisis adecuado para la identificación de los cambios necesarios. Por lo tanto, el clima organizacional se refiere a ese conjunto de valores y actitudes de los empleados y a la manera en que, en base a ellos, se relacionan.

Para Chávez (2013), un buen clima organizacional habla bien del ambiente de trabajo y favorece la máxima contribución de los individuos. Asimismo, agrega valor a su carrera futura. Luego, se puede considerar que el clima organizacional es la base de la organización, ya que son las personas quienes componen e interpretan el ambiente.

De acuerdo con Luz (2003), el clima organizacional se basa en la percepción que los individuos tienen de su ambiente de trabajo, considerando siempre las diferencias en dichas percepciones. Solamente a través de la aplicación de una investigación sobre el clima, es posible conocerlo e identificar las causas que lo determinan.

Koys & Decotiis (1991), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil, debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles. Por ejemplo, la bibliografía existente polemiza en torno a dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. Ambos se estudian en la organización, el primero a nivel individual, el segundo a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados

fenómenos multidimensionales, que describen a naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Asís, Mangas y Tejedor (2012) plantean que el concepto clima organizacional es multidimensional y está vinculado a las características de la organización, es un conjunto de variables que dan una visión general de ella. Palomino (2013) rescata la teoría del clima organizacional desarrollada por Likert, llamada “sistemas organizacionales”. A través de ella es posible observar, en términos de causa y efecto, la naturaleza de los climas estudiados y sus variables y, por lo tanto, determinar la vinculación del comportamiento del individuo con la percepción de la realidad de la empresa en que trabaja.

En resumen, Chávez (2013), Luz (2003), Cajo (2012), y Asís y otros (2012) entienden que dentro de la misma organización pueden coexistir comportamientos que responden a climas diferentes, de acuerdo con la percepción de sus miembros y con las jerarquías y departamentos. Esas percepciones ayudan al individuo a entender cómo funciona la organización y determinan comportamientos apropiados a la situación, logrando que el clima organizacional se adapte a las exigencias de la organización.

Barthasar (2014), refiere al concepto de clima organizacional de acuerdo a como lo hacen Litwin & Stinger (1978), para quienes el clima es considerado un bien mensurable del ambiente de trabajo que genera motivación en el comportamiento de las personas, directa e indirectamente; también menciona a Scheneider, y a Wiley y Brooks, quienes definen el clima de acuerdo con la percepción que las personas tienen sobre la organización y las condiciones del ambiente, conflictos y presiones, sensaciones de insatisfacción y satisfacción; y por último, menciona a Kolb, quien afirma que la motivación de los colaboradores es resultado de factores como creencias, valores, estructura y liderazgo.

Además, Barthasar (2014) rescata el enfoque de Woodman & Kin, que asocian el clima a la comprensión del comportamiento de las personas en el ambiente de trabajo, y menciona también a Coda, que entiende el concepto de clima como un saber sobre las necesidades de las personas y su concreción.

3.6.2 Características

Las consideraciones sobre el clima organizacional están asociadas al espacio, desde las instalaciones y lo referente al tamaño físico, hasta las estructuras y las políticas de recursos humanos que intervienen directa e indirectamente sobre los individuos. Existe otro factor a considerar, los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivaciones, que ocurren en el marco de su vínculo con la empresa.

Asís (2012), define las siguientes características del clima organizacional:

- Las variables que definen el clima organizacional están relacionadas al lugar de trabajo.
- Un clima inestable puede sufrir alteraciones específicas debido a las decisiones significativas que afectan a las organizaciones.
- El comportamiento de los miembros de la organización se encuentra influenciado por el clima.
- El clima afecta el nivel de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- El clima organizacional es afectado por el comportamiento y las actitudes de los miembros de la organización.
- El clima organizacional es afectado por el comportamiento y las actitudes de los miembros de la organización.
- El clima es afectado por las variables estructurales, tales como estilo de gestión, políticas y plan de gestión. Estas variables también pueden ser afectadas por el tiempo.
- El cambio de clima organizacional siempre es posible, depende de estas variables y del tiempo en que el cambio transcurre.

Palomino (2013) expone la definición de clima de Likert:

(...) para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un

clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización (p. 4)

Souza (2013) señala que las organizaciones modernas fueron reestructurándose de adentro hacia afuera con la finalidad de innovar en sus procesos de comunicación y sus variables estructurales, proporcionando mejores condiciones al clima organizacional, de modo que las personas puedan adaptarse a la cultura que ya está consolidada.

3.6.3 Importancia y vinculación con otros fenómenos organizacionales.

A partir de la comprensión del concepto del clima organizacional y sus características objetivas, es importante examinar las variables y objetivos que afectan directamente la productividad. Barthasar (2014) enumera los antecedentes y las consecuencias de las variables del clima organizacional:

- Satisfacción en el trabajo: genera reconocimiento, confianza, valorización profesional, motivación, crecimiento personal, beneficios.
- Compromiso: genera buen desempeño, perseverancia y ética.
- Estructura organizacional: formaliza los niveles jerárquicos, la especialización de funciones, proyectos de carrera.
- Relación interpersonal: controla los conflictos, genera un ambiente de trabajo agradable o neutro, monótono y uniforme.
- Bienestar físico: genera seguridad.
- Cohesión entre colegas: unión y colaboración.
- Liderazgo: genera cortesía, disciplina, competencia y sinceridad.
- Autoridad: igualdad, distancia del poder y participación del empleado.

Sobre los factores que determinan el clima organizacional, Paula, Stefano, Andrade y Zampier (2011) plantean que la vida del empleado fuera del espacio de trabajo también determina su desempeño, por eso es necesario que los administradores conozcan las actitudes y valores de sus empleados más allá del trabajo, en su familia, en el tiempo libre, o a partir de sus creencias religiosas y

políticas. De este modo, no habría separación entre lo profesional y lo personal, y estos ámbitos estarían expuestos a la influencia mutua.

3.6.4 Herramientas y tipologías

Para medir el clima organizacional es necesario identificar y analizar los aspectos internos, las percepciones y actitudes que afectan el comportamiento formal e informal de los empleados. A través de este diagnóstico es posible conocer los niveles de motivación y eficiencia, y desarrollar acciones específicas con el objeto de modificar conductas y alcanzar un clima organizacional basado en la eficiencia en el cumplimiento de las metas.

De acuerdo con García y Bedoya (1997, en Solarte, 2009) existen tres estrategias para medir el clima organizacional: la primera consiste en observar el desempeño y el comportamiento de los empleados; la segunda, entrevistar a los empleados, y la tercera, a través de un cuestionario, para saber qué sienten los empleados por la empresa. Respecto del modelo de cuestionario, compete a la empresa optar por aquel que mejor se adapte a su realidad.

En resumen, de acuerdo con Solarte (2009), uno de los modelos más usados es el cuestionario de Litwin & Stringer (1978), quienes parten de la hipótesis que afirma que para conocer la conducta y motivación de los miembros de la empresa es necesario indagar en la relación del clima organizacional y el liderazgo, la motivación individual y sus efectos sobre variables tradicionales, como satisfacción personal y desempeño. El cuestionario es desarrollado en base a la teoría de McClelland, con la finalidad de identificar las percepciones subjetivas de los individuos y su comportamiento en el ambiente de trabajo. Estudia la estructura, responsabilidad, riesgos, recompensas, apoyos, conflictos, desafíos y cooperación.

Litwin & Stringer (1978) describen la existencia de nueve dimensiones que componen el clima existente en una empresa: en primer lugar, la estructura, condicionada por la percepción de los funcionarios en todo lo referente a las normas, procedimientos y otras limitaciones que encuentren en el desarrollo de sus trabajos, como su grado de burocratización, formalidad o informalidad; en segundo lugar, la responsabilidad, que trata de los sentimientos de los funcionarios respecto a la

autonomía en la toma de decisiones en su trabajo, los grados de supervisión o libertad en la ejecución de las tareas, la reacción de punición o la posibilidad de disculparse ante los errores; en tercer lugar, la recompensa, que corresponde a la percepción de los funcionarios sobre las retribuciones e incentivos recibidos por su trabajo, el equilibrio entre premios y castigos; en cuarto lugar, el desafío, abarca los sentimientos que los funcionarios tienen sobre los desafíos que supone la ejecución de las tareas y las medidas que la empresa promueve para correr riesgos a fin de alcanzar los objetivos; en quinto lugar, las relaciones, basadas en la percepción que los funcionarios tienen de la existencia de un ambiente de trabajo amistoso, cordial o tenso, y la relación entre los funcionarios y los líderes; en sexto lugar, la cooperación, abarca los sentimientos de los funcionarios de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda mutua de parte de los directores y empleados, la percepción de un ambiente de colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos; en séptimo lugar, los estándares, incluyen la percepción de los funcionarios acerca del énfasis que pone la organización en las normas de rendimiento, la calidad de la comunicación con los superiores jerárquicos y la confianza; en octavo lugar, los conflictos, refieren a los sentimientos que los funcionarios tienen respecto de la organización, sus pares y sus superiores, las divergencias de opiniones y su resolución; por último, la identidad, refiera a los sentimientos de pertenencia a la organización dentro del grupo de trabajo, también a la sensación de comunión entre los objetivos personales y los de la organización.

En la perspectiva de estos autores, el clima organizacional es un filtro atravesado por fenómenos objetivos como la toma de decisiones, la estructura de liderazgo, etc. La evaluación del clima organizacional que realizamos está basada en las percepciones de los funcionarios y los sentimientos que interfieren en sus motivaciones y comportamientos. Los cambios de comportamiento constituyen indicadores de satisfacción, adaptación, búsqueda de lucro, productividad, etc. En el presente estudio, para medir el clima organizacional, optamos por este modelo.

De cualquier forma, mencionamos la existencia de otros modelos, como el cuestionario de Rensis Likert, denominado "sistemas organizacionales". El mismo tiene como objetivo visualizar las causas y efectos que produce en el clima el perfil

organizacional y sus variables; para aplicar este modelo de cuestionario es necesario que los individuos perciban la realidad de la organización en que trabajan.

Además, damos cuenta del modelo de medición de John Sudarsky, Test de Clima Organizacional (TECLA). Sudarsky fue profesor de la Universidad de los Andes en Colombia, donde desarrolló el instrumento de diagnóstico de clima organizacional TECLA, fundamentado en la teoría de la motivación de McClellan y Atkinson, con el objetivo de identificar los factores de adhesión, poder y realización.

En la misma línea se encuentra el modelo de Octavio García, que realiza un diagnóstico del clima organizacional en base a lo que sienten las personas respecto al reconocimiento, los objetivos y la percepción del trabajo que desempeñan y su desarrollo personal.

Para completar nuestra ilustración, Bispo (2006) destaca los siguientes modelos: el modelo de Kolb, que utiliza una escala de siete indicadores que incluyen el conformismo, claridad organizacional, calor, apoyo y liderazgo; y el modelo de Sbragia, es un estudio empírico que envuelve la estructura, cooperación, recompensas, conformidad, patrones, conflictos, identidad, estado de tensión, énfasis en la participación, proximidad en la supervisión, consideración, autonomía, prestigio obtenido, tolerancia existente, claridad percibida, justicia predominante, condiciones de progreso, apoyo logístico proporcionado, reconocimiento y forma de control.

Es importante señalar la conveniencia, para la obtención de resultados fiables, que la investigación sobre el clima organizacional sea realizada por una empresa independiente de la organización. Luego de la implementación de la investigación corresponde realizar el procesamiento y análisis de los datos, sus resultados y el mapa de los problemas para la elaboración e implementación de planes de acción que ayuden a resolver las dificultades identificadas.

Para ilustrar la diversidad de estrategias de medición y modelos, citamos otras clasificaciones resumidas por Chávez (2013):

Autores	Año	Teoría
Lewin, Lippitt y White	1939	Desarrollaron los tipos de clima democrático, autocrático y “laissez faire”, que comprende tres estilos de liderazgo.
Gibb	1961	Describió los climas de apoyo y los defensivos, basados en las características de la comunicación y la conducta.
Halpin y Croft	1963	Estudiaron los climas de acuerdo a su carácter abierto, autónomo, controlado, familiar, paternal y cerrado. Estos tipos se basan en la percepción del líder y los subordinados y en la interacción de ambas partes.
Hellriegel y Slocum	1974	Basados en la teoría motivacional de Herzberg y las variables de satisfacción e insatisfacción, clasificaron los tipos de clima de la siguiente forma: ideal, de injusticia, apatía y explosivos.
Johnston	1976	Describió el clima orgánico-adaptativo y burocrático, dando cuenta de aquellos sistemas que mejor se amoldan al crecimiento e incorporación de nuevos funcionarios.
Litwin y Stringer	1978	Describieron los tipos de clima de afiliación, poder y realización, cada uno de ellos basado en estilos de liderazgos diferentes.
Wynne	1980-1981	Clasificó los climas como coherentes e incoherentes, a través de un sistema que define puntos específicos y continuos.
Witte y De Cock	1986	Identificaron los climas de poco control y baja dinámica, poco control y alta dinámica, mucho control y baja dinámica, y mucho control y alta dinámica.
Brunet	1987	Estudió los tipos de clima autoritario explotador, autoritario paternal, participativo consultivo y participativo grupal.
Victor y Cullen	1990	Desarrollaron los tipos de clima profesionales, de cuidado, de reglas e instrumental, todos basados en la evaluación ética de las organizaciones.

Figura N° 3. Estrategias de medición. Adaptación de Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana*. (Tesis de Maestría). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3244>, (p. 52-53).

Por lo tanto, la forma de liderar y el estilo de gestión influyen en el clima y causan impacto emocional en el empleado, impacto que se refleja en la motivación, la

satisfacción, el compromiso, el miedo y la inseguridad. Steel (2003) trabaja los conceptos básicos del clima organizacional de Likert: las relaciones interpersonales (demuestra hasta qué punto los empleados se ayudan unos a otros); el estilo de dirección (refiere al grupo de apoyo, estímulo y participación que el líder otorga a los empleados; el sentido de pertenencia (refiere al grado de orgullo, compromiso y responsabilidad que los empleados sienten); la retribución (refiere a la equidad en la remuneración y beneficios del trabajo); la disponibilidad de recursos (grado de informaciones, equipamientos e insumos necesarios que los empleados tienen para ejecutar sus trabajos); la estabilidad (refiere a la necesidad del empleado de tener estabilidad en el empleo); la claridad y la coherencia en la dirección (refiere a cuando los empleados saben cuáles son los objetivos y metas de la empresa y concuerdan con los criterios y la política de trabajo); los valores colectivos (la maduración de los empleados que tiene por consecuencia la cooperación, la responsabilidad y el respeto mutuo).

3.6.5 Cultura Organizacional

Luz (2003) caracteriza a la cultura organizacional de la misma forma que a un individuo. Señala que la diferencia entre una persona y otra está determinada por sus valores, creencias, relaciones, etc.; del mismo modo, cada organización es particular y tiene su identidad moldeada por su cultura y sus integrantes.

La cultura organizacional ganó importancia en los últimos años como objeto de investigación. La influencia de los valores fomentados por los líderes termina interfiriendo directamente en las acciones estratégicas y la toma de decisiones. Daft (2006) afirma que el concepto de cultura organizacional es bastante reciente, después de la década del ochenta adquirió relevancia y llevó a los investigadores a preguntarse por la relación entre la cultura y el desempeño de los integrantes de una organización.

Para Souza (2013) “La cultura organizacional está constituida por sus valores morales y éticos, creencias, principios, reglamentos previamente definidos, políticas internas y externas, sistemas y clima organizacional”^{xiii} (p. 11). En consonancia con la afirmación anterior, de acuerdo con Daft (2006), hay quienes piensan que cultura es el

carácter o la personalidad de una organización. Cuando uno entra en una organización, la forma en que luce y la sensación que le produce, son una manifestación de su cultura.

Los estudios culturales han sido un campo fructífero para la comprensión de los fenómenos organizacionales en nuestro contexto, caracterizado por el aumento de la competitividad entre las empresas y la emergencia de procesos complejos de cambio organizacional: internacionalización, fusiones, adquisiciones y sucesiones. Para Barreto, Kishore, Reis, Baptista y Medeiros (2013), la cultura organizacional permea diversos sectores y niveles de las empresas, influenciando el comportamiento de sus profesionales, la formulación de estrategias y el desempeño organizacional.

3.6.6 Cultura y valores

En la mayoría de los casos, las empresas presentan una organización formal y cargos definidos; sin embargo, muchas veces dentro de la misma organización existen modos de proceder informales, que se imponen por los modos en que las personas realizan sus tareas y adaptan los procedimientos formales a la realidad.

La relación entre la empresa y el individuo es siempre compleja. Cuando la persona ingresa a la organización, lo hace con sus valores, formas de ser, sentir, habilidades y puntos de vista sobre el mundo, que terminan siendo determinantes en el proceso de formación de la empresa.

Para Hernández Sampieri y Méndez Valencia (2012), la relación de la cultura organizacional con el clima ha ganado espacio en la literatura, debido a que se considera a este vínculo como vital para el aumento de la productividad del trabajo. Hernández Sampieri y Méndez Valencia (2012), explican las superposiciones entre los estudios sobre clima y cultura organizacional:

Demostración de la cultura y clima organizacional según la perspectiva de investigación		
Diferencias	Literatura sobre cultura	Literatura sobre clima
Epistemología	Ideográfica y contextualizada	Comparativa y nomotética
Punto de vista	De los participantes	Del investigador
Método	Cualitativo y observación	Cuantitativo y datos de investigación
Nivel de análisis	Comprensión de los valores y premisas	Manifestaciones superficiales
Orientación temporal	Evolución histórica	Imagen momentánea
Fundamentos teóricos	Construcción social: teoría crítica	Teoría de campo de Kurt Lewin
Disciplina	Sociología y antropología	Psicología

Figura N° 4. Diferencias entre la cultura y el clima organizacional según la perspectiva de investigación. Elaboración propia, en base a modelo de Hernández Sampieri, R. y Méndez Valencia, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista PsiqueMag*, 1(1), 1-37. Recuperado de: <http://www.ucvlima.edu.pe/psiquemag/pdf/PsiqueMag02.pdf>.

Puede observarse que tanto la cultura como el clima son comprendidos dentro de periodos prolongados de interacción y socialización entre los miembros del grupo; además, se demuestra que el grado de comunicación interfiere positiva o negativamente en el comportamiento de las personas en las organizaciones.

3.6.7 La fuerza de la cultura y la adaptación.

Daft (2006) nos ofrece una forma de apreciar la solidez de una cultura organizacional:

La fortaleza de la cultura se entiende como la medida en que los empleados coinciden en cuanto a la importancia de los valores y las formas específicas de hacer las cosas. Si existe un consenso general, la cultura es fuerte y unida, y si no hay mucha coincidencia, la cultura es débil (p. 574).^{xiv}

Se percibe la importancia que los empleados dan a los valores y la forma de trabajar basada en la cultura de la empresa. Si los valores de la empresa son los mismos que los de los empleados, estos trabajan placenteramente y se forma una cultura organizacional fuerte; cuando sucede lo contrario, la cultura se debilita. La potencialización de la fuerza de la cultura organizacional precisa del consentimiento y compromiso de los empleados.

Daft (2006) afirma respecto de la adaptación entre el líder y la empresa que si no existe comprensión y aceptación el resultado es un clima organizacional deteriorado.

Una cultura organizacional de adaptación se caracteriza por:

- Comportamiento visible: los líderes prestan atención a los individuos y clientes, para atender a los intereses del grupo pueden llegar a cambiar su comportamiento, aunque eso implique correr riesgos.
- Valores expresados: los líderes se preocupan por los clientes, accionistas y empleados; también valorizan a las personas y los procesos que puedan producir cambios útiles.
- Supuesto fundamental: la característica del líder es servir y confiar en toda la organización.

Una cultura organizacional que no se caracteriza por la adaptación se distingue por:

- Comportamiento visible: los líderes se comportan aislada y burocráticamente, no cambian de estrategia con rapidez y no se adaptan a los cambios.
- Valores expresados: los líderes se preocupan por sí mismos, por sus subordinados y por algunos productos y tecnologías, dan más valor a los procesos administrativos, lo que disminuye el riesgo del rol de liderazgo.
- Supuesto fundamental: el líder satisface sus necesidades y desconfía de los otros.

3.6.8 Cultura, Competencias y Valores Organizacionales.

La esencia de las organizaciones son las personas, son ellas las que constituyen a través de sus valores y conductas el clima organizacional; por lo tanto, la realidad de las empresas está fragmentada en objetivos y relaciones menores. Daft (2006) señala que compete al líder percibir las necesidades individuales y organizacionales, de modo que se complementen. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones apenas reflejan los valores de sus fundadores y directores.

La dedicación y el desempeño del líder es muy importante para unir los valores de la organización con las necesidades individuales, con el objetivo que todos los empleados perciban los valores de la organización. La construcción de credibilidad a través de los valores debe estar en armonía con la ética interna de la empresa. Daft

(2006) afirma que los valores culturales deben prevalecer en primer plano y ser aceptados por los empleados, de lo contrario, pueden surgir problemas.

Por eso los líderes deben ser cautelosos en la toma de decisiones, preocupándose por los objetivos de la organización y de las personas que trabajan en ella. Las características de la cultura y los valores de una empresa pueden permanecer por muchos años, independientemente del paso de diferentes líderes y empleados. Para Daft (2006), corresponde al líder ajustar la cultura de acuerdo a lo que es bueno o malo para la empresa.

Así, la evaluación de la cultura organizacional se basa en las personas, los departamentos y el liderazgo. Daft (2006) sugiere dos dimensiones específicas: la primera, respecto a las competencias que requieren flexibilidad y estabilidad; la segunda, respecto de la manera en que las organizaciones administran su estrategia y sus debilidades, tanto internas como externas.

Para Barreto y otros (2013), los valores predominantes de la conducta organizacional son los que determinan el estilo de la organización y configuran su comportamiento competitivo. Existen un conjunto de criterios para fortalecer la eficacia multidimensional, criterios que pueden ser resumidos de tres formas: el primero muestra el enfoque organizacional desde lo micro, haciendo énfasis en el bienestar y el desarrollo individual, y en el sentido macro, enfocando el ambiente interno y externo y su interacción; el segundo está vinculado a la estructura organizacional, desde el control a la estabilidad y flexibilidad; el tercero hace énfasis en los medios y los fines de la organización, resaltando el proceso de planeamiento (medio escogido) y dirección para la productividad (resultado).

Para una mejor comprensión, citamos a Daft (2006), que al referirse a la competencia por valores específicos dice: “Una organización puede tener valores culturales que caben dentro de más de una de estas categorías o incluso dentro de todas ellas” (p. 585). Las categorías a las que se refiere son:

- **Cultura adaptativa:** se caracteriza por líderes estratégicos que toman decisiones basados en su autonomía y en la propia interpretación de los valores organizacionales, contando como valores personales: la creatividad, experimentación, autonomía, capacidad de respuesta. Un ejemplo de cultura

adaptativa es 3M Corp., debido a que sus líderes alientan a sus subordinados a nuevos experimentos y a correr riesgos todos los días, inclusive a desafiar a sus superiores con el objetivo de perseverar.

- **Cultura de la realización o logro:** se caracteriza por una visión clara de las metas de la organización, los líderes se concentran en ejecutar las metas específicas, relacionadas al aumento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado. Los valores personales de los líderes son: competitividad, perfeccionismo, agresividad e iniciativa personal. Ejemplo de la cultura de la realización es Siebel Systems, empresa que vende sistemas complejos de software y en la que directores y fundadores son competitivos y persiguen el éxito.
- **Cultura de clan:** se caracteriza por demandar la participación de todos los empleados para cumplir las tareas, da valor a la posibilidad de satisfacer las necesidades de los miembros de la organización. En general, estas empresas son buenos lugares para trabajar y los empleados se comportan como parte de una familia. Los valores personales de los líderes son: cooperación, consideración, equidad e igualdad social. Motek es una empresa de software que sirve como ejemplo de cultura de clan, su valor más importante es cuidar de los empleados asegurando que tengan todo lo que fuere necesario para sentirse satisfechos y ser productivos.
- **Cultura burocrática:** su foco está en crear un ambiente estable. Es una cultura que apoya la forma metódica, racional y ordenada de hacer las cosas. Los valores de los líderes son: la formalidad, la racionalidad, el orden y la obediencia. Un ejemplo de la cultura burocrática es Safeco Insurance, con algunas reglas explícitas, como por ejemplo, sólo pueden usarse camisas blancas y los hombres deben afeitarse. Las organizaciones pueden tener más de un patrón cultural de valores, lo que justifica las diferencias entre las organizaciones y sus resultados. Por ejemplo, una empresa puede tener una cultura burocrática, pero en un momento de crisis adoptar medidas propias de una cultura de adaptación para obtener resultados en el corto plazo, sin generar por ello malestar o inestabilidad.

3. 6. 9 Relaciones entre liderazgo, cultura y clima organizacional

El liderazgo y el clima de la organización son elementos importantes que contribuyen al desarrollo de todas las organizaciones. En nuestro caso, el objetivo es identificar el poder y la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en el clima de la organización de la empresa familiar Transmazon.

Para Neto, Tanure, Santos y Lima (2012), a partir de los años ochenta, surgieron diversos estudios con nuevos abordajes sobre el concepto de liderazgo. En ellos se considera que el líder debe tener una visión de la organización asociada a sus valores. Desde esta óptica el líder deja de ser visto como alguien que transmite e influencia para pasar a ser concebido como un gestor de significados. El liderazgo ya no se piensa como un fenómeno unidireccional que parte del líder y va hacia el subordinado, el proceso ocurre en un doble sentido y depende tanto del líder como del subordinado que los objetivos y expectativas mutuas sean cumplidas.

En este sentido, el poder está en la capacidad de quien lo detenta; en el caso del líder, su capacidad de influenciar a sus liderados para seguirlo, hace que se modifiquen comportamientos y actitudes en otras personas. Al mismo tiempo, la autoridad del líder reconoce dos vertientes: la autoridad formal o el poder legítimo que proviene de la ocupación del cargo dentro de la estructura jerárquica, y la autoridad informal que se funda en el respeto a la influencia del propio liderazgo al lograr el consentimiento de los subordinados.

La influencia y el poder en las organizaciones fueron tratados en el proceso de liderazgo de forma bidireccional. Además, debido a la complejidad del sistema de gestión, dentro de su propia cultura las organizaciones pueden determinar la necesidad e importancia de la influencia del liderazgo en la interacción con sus empleados.

Covey (2013b) señala que cuando el objetivo es motivar a los subordinados para obtener un mejor resultado de su trabajo, el líder utiliza la táctica y estrategia de la influencia, procurando evitar ruidos en la comunicación y siendo sincero en los pedidos, con el fin de lograr el éxito en el largo plazo.

Maxwell (2007) compara al liderazgo con la práctica de la escritura. Dice que para escribir un libro es necesario desarrollar el hábito lo antes posible, y para liderar

sucede lo mismo; para ejemplificarlo, cita a San Francisco de Asís, quien dijo: “Comience haciendo lo que es necesario, luego lo que sea posible y de repente, usted estará haciendo lo imposible” (Maxwell, 2007, p. 293).

Para Daft (2006), el poder se divide en dos grupos: en el primer grupo, está el “poder por posición” vinculado al cargo, que contempla al “poder legítimo”, representa a la autoridad conferida gracias a la posición formal en la organización, dentro del mismo grupo está el “poder de recompensa”, que deriva de la autoridad para dar premios y su opuesto, el “poder coercitivo”, que sanciona; el segundo grupo, está formado por el “poder personal”, que refiere también al poder del cargo y se divide en el “poder experto” que deriva del conocimiento y la habilidad, y el “poder referente”, que proviene de las características de personalidad del líder.

Torres y Ríos (2013), consideran al liderazgo como producto de relaciones sociales y analizan los efectos de la orientación de esta acción social de acuerdo a cuatro niveles: el primer nivel, permite facilitar directa o indirectamente la interpretación de la visión y expectativa de los agentes colectivos; el segundo, tiene como objetivo promover y adaptar el sistema a su ambiente a través del poder de sus miembros; el tercer nivel, busca potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las competencias específicas, y el cuarto nivel, refiere a la confianza que se produce cuando existe un ambiente que estimule la creatividad y la innovación a través de la comunicación eficaz.

Weber (2004) menciona tres tipos básicos de autoridad: racional legal, carismática y tradicional. Covey (2013a) trabaja sobre el concepto de influencia en la filosofía griega en tres dimensiones: *ethos* (IES), *pathos* (IE) y *logos* (IM). El *ethos* se vincula con la naturaleza ética, la credibilidad personal, la confianza, la integridad y la competencia; el *pathos* refiere al costado sentimental de la persona, la empatía, el esfuerzo por comprender al otro; el *logos* refiere a la lógica, el poder de persuasión del propio pensamiento. Para Covey (2013a): “Pasar al *logos* antes de que las personas se sientan comprendidas es inútil; tratar de crear entendimiento cuando no hay fe en el propio carácter resulta igual de inútil” (pp. 150-151).

Es importante considerar el papel de la cultura organizacional a partir de la evolución en los estudios sobre las relaciones humanas. Mientras que en la teoría clásica el hombre era tratado como un recurso más, en la teoría neoclásica pasó a ser

identificado como el capital humano de las organizaciones. Luego, la cultura organizacional pasó a ser objeto de estudio con la finalidad de comprender su influencia en la conducta e interacción de los empleados y líderes, y las consecuencias de esta relación en los resultados de la empresa.

Los estudios sobre el liderazgo y la cultura organizacional se convirtieron en una tendencia entre los autores del área de gestión y comportamiento organizacional. La función del líder se manifiesta en la creación de la cultura, los valores y los objetivos deseados. De acuerdo con Priore, Prado y Neto (2012), el líder tiene la responsabilidad de crear una cultura organizacional, por el simple hecho de ser quien detenta el poder.

Conocer la influencia que el liderazgo y la estructura organizacional ocasionan en las personas que trabajan en las organizaciones constituye un diferencial para comprender y mejorar la manera de actuar y lidiar con ellas; justamente, esa influencia que mencionamos es la que define al clima organizacional, consecuente de variables objetivas y subjetivas que interfieren en el ambiente de la organización, crean diversidad de actitudes, conductas y reacciones de las personas que allí trabajan. De acuerdo con Palomino (2013), los sentimientos desarrollados pueden ir desde la identificación, frustración, hasta el sabotaje.

Schein (1985), afirma que la cultura es gerenciada en función del liderazgo. Los líderes crean la cultura deseada por medio de objetivos comunes entre líderes y liderados. En esta perspectiva es de gran importancia una cultura fuerte, porque valida al liderazgo dentro del esquema de poder de la estructura organizacional. Es decir, se advierte la influencia de ambos factores entre sí. En el mismo sentido se observa que los líderes ejercen un rol fundamental en las organizaciones, ya que de ellos depende el estímulo al desarrollo de la capacidad de interacción y cooperación de los individuos.

3.7. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR.

El concepto de empresa familiar se vinculaba normalmente a organizaciones pequeñas gerenciadas por integrantes de la familia en las que no existían oportunidades de crecimiento profesional. En las últimas décadas, esta mirada cambió

y las empresas familiares en Brasil adquirieron una notoriedad destacada. Entre ellas se encuentra *Transamazon Transporte e Comércio Ltda.*, propiedad de la familia Mazon desde 1983.

En general, la familia determina en gran parte quiénes somos, y pertenecer a una familia significa participar de sus actividades, compartir tiempo y fortalecer lazos de unión. Gersick y otros (2003) definen a la familia como:

Las familias son las instituciones sociales más interesantes. Para bien o para mal, las familias determinan quiénes somos. Ellas son la fuente de la “naturaleza” y del “estímulo” del desarrollo individual. Psicólogos, sociólogos, historiadores y economistas la consideran como uno de los elementos claves de la construcción de los sistemas sociales (p. 58).^{xv}

Las empresas familiares contribuyen económica, social y culturalmente al progreso de sus naciones de origen. De acuerdo con Paiva, Olivera y Melo (2008), en Brasil, estas empresas representan el 90% de los grupos empresarios y emplean el 60% de la fuerza de trabajo. Las empresas familiares cumplen también un rol fundamental en el desarrollo regional del país y contribuyen de modo decisivo a la renta nacional.

Tagiuri & Davis (1996) afirman que las organizaciones familiares se caracterizan por estar gestionadas por dos o más miembros vinculados por lazos de parentesco. Najjar (2011) señala que para el buen desempeño de las empresas familiares son fundamentales las relaciones armoniosas entre los socios, cada miembro de la familia debe ejercer un rol claro, de forma que se genere un clima positivo. La invasión de espacios, el paternalismo y la ausencia de visión de futuro y objetivos, pueden ser contraproducentes.

Dentro de las características positivas de las empresas familiares se destaca la estabilidad que otorga la gestión familiar; por el contrario, los aspectos negativos que suelen presentarse y afectar los resultados, son frecuentemente los conflictos de intereses, el exceso de confianza y la falta de planeamiento.

3.7.1 Contexto de la empresa familiar.

Uno de los elementos fundamentales en el análisis de las empresas familiares es el proceso de sucesión. Normalmente se piensa que una nueva generación al frente de la empresa será más exitosa que la anterior, debido a que heredan una estructura en funcionamiento. Sin embargo, los sucesores deben prepararse para asumir el liderazgo; además, no siempre es fácil elegir un sucesor. También puede ocurrir que no existan herederos, que los mismos no estén interesados en la continuidad del negocio o que no se encuentren capacitados para cargos estratégicos. Muchas veces, la opción es nombrar a personas que no pertenecen a la familia. La empresa Transmazon está gerenciada por dos hermanos de la segunda generación familiar.

De acuerdo con Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) el 80% de las empresas mundiales son familiares. Gersick y otros (2003) explican también que muchas de estas empresas son pequeñas y no tienen perspectivas de crecimiento, aunque señala que algunas están entre las más grandes y exitosas.

En la gestión de la empresa las familias extraen una fuerza adicional de su historia e identidad. Gersick y otros (2003) señalan el carácter original y novedoso del estudio de las empresas familiares, iniciado a partir de estudios de casos, por iniciativa de investigadores del gerenciamiento y el comportamiento empresarial, terapeutas familiares, psicólogos, sociólogos, economistas e historiadores.

Tagiuri & Davis (1996) hicieron contribuciones fundamentales al estudio de la empresa familiar. Una de ellas, fue establecer tres dimensiones analíticas: propiedad, empresa y familia. Posteriormente, Gersick y otros (1997) trabajaron sobre los mecanismos de conciliación entre empresa y familia. Posteriormente, Anoroff & Baskin (2011) recuperaron el modelo de los tres círculos del negocio familiar desarrollado por Tagiuri & Davis (1996). Este modelo es hoy ampliamente utilizado debido a su versatilidad, flexibilidad, y a la ayuda que ofrece para encontrar el rol adecuado a cada integrante de la empresa.

Las empresas familiares se diferencian de las no familiares por el hecho de comprometer sentimientos en las decisiones profesionales. Los objetivos del negocio y sus reglas interaccionan con las emociones de la familia. Considerar esta situación es

clave para que quienes integran este tipo de negocios puedan estructurar un sistema de jerarquías y una gestión adecuada.

3.7.2 El modelo tridimensional de las empresas familiares

El modelo desarrollado por Tagiuri & Davis (1996) sirve de herramienta para identificar los roles atribuidos a los individuos en tres grupos, incluyendo su motivación y expectativa. Para Davis (2003), el modelo posibilita la visualización de la evolución de cada una de las dimensiones (familia, empresa y propiedad) a lo largo del tiempo, desde el lanzamiento, expansión y maduración del negocio, hasta los ciclos familiares y los cambios en la composición de la propiedad.

Davis (2003) demuestra que el modelo ayuda a identificar fuentes de conflictos interpersonales y a buscar las soluciones adecuadas. Para Campos, Bertucci y Pimentel (2008) el modelo de los tres círculos describe la dinámica de las empresas familiares en tres dimensiones: familia, negocio y propiedad. El modelo posibilita el abordaje de las relaciones interpersonales dentro de la empresa. De los tres círculos de Tagiuri & Davis (1996), se desprenden siete categorías de personas, como puede verse en la figura de abajo.

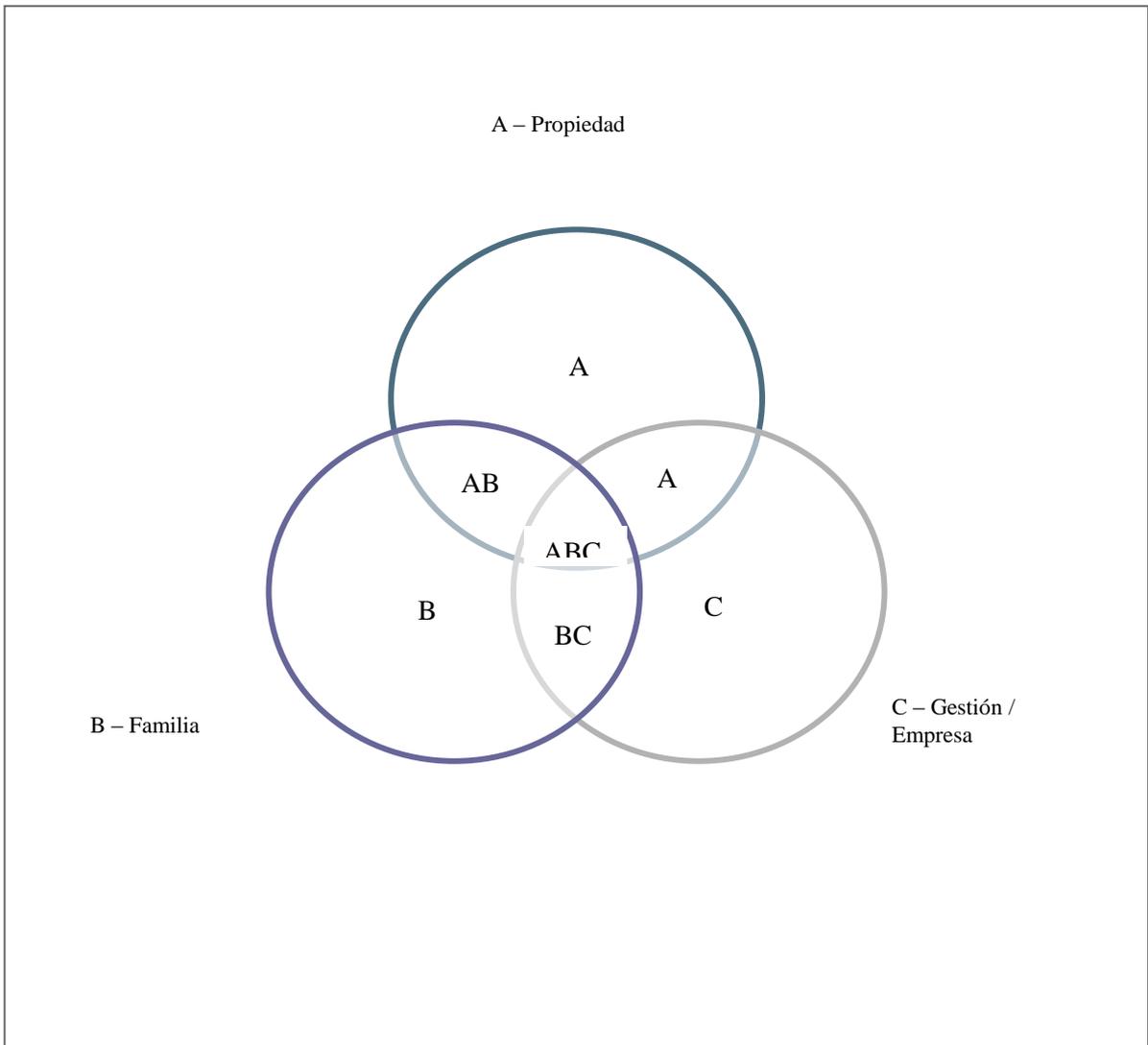


Figura N° 5. Modelos de los tres círculos de Tagiuri & Davis (1996). Adaptación de Davis, J. A. (2003). Entrevista à HSM Management: uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. *HSM Management*, 41, 96-103. Recuperado de http://www.institutofamilia-empresa.com.br/artigos/empresa_familia_propriedade.pdf

Campos y otros (2008) explican que la mayor parte de los conflictos existentes en las empresas familiares se deben a los diferentes roles y expectativas de las personas involucradas: familiares, propietarios y gerentes. Los mismos autores afirman que la conciliación de intereses entre los miembros de la familia y el resto de los integrantes de la empresa es el elemento principal para garantizar la continuidad de la empresa familiar.

4.HIPÓTESIS

Uno de los aportes fundamentales de un trabajo de investigación está basado en el hecho de confirmar o refutar la (las) hipótesis planteadas.

Se buscó relacionar variables entre sí, desde su anclaje empírico a fin de contratar la/s hipótesis con la realidad estudiada.

Se conjeturó que 1. el estilo de liderazgo influye en el clima organizacional de la empresa Transmazon; 2. que dentro de estos estilos, el autoritario ejerce una influencia negativa en el clima organizacional; y 3. que el tipo de cultura organizacional influye asimismo en el clima de la empresa.

4.1. Planteo de los fundamentos de la hipótesis

El establecimiento de hipótesis en la tesis corresponde a una investigación mediante pruebas empíricas para conocer el estilo de liderazgo predominante, el clima y cultura organizacional, que son las variables a estudiar.

Por otra parte, la realización de este trabajo se legitima desde la necesidad de comprender y explicar las relaciones entre estas variables presentes en una empresa familiar. Este tipo de empresa en general tiene una cultura particular, en el que podemos ver una gestión establecida a menudo sin reglas claras y autoridad centralizada, lo que dificulta la comunicación y realización de las tareas necesarias para una mejor toma de decisiones ante situaciones problemáticas.

Para contrastar las hipótesis con la realidad fueron evaluados directivos y empleados.

Las hipótesis planteadas se alinean con los interrogantes definidos en el planteamiento del problema, que fueron los siguientes:

1. ¿El estilo de liderazgo influye en el clima organizacional de la empresa Transmazon?

2. ¿ El tipo de cultura organizacional influye en el clima?

3. ¿El estilo de liderazgo autoritario ejerce una influencia negativa en el clima organizacional?

Estas preguntas de investigación orientaron los objetivos a ser cumplidos en el trabajo.

Estos objetivos guiaron el proceso y articularon las diversas etapas del mismo en una orientación integrada a las hipótesis formuladas.

Los objetivos planteados fueron:

Objetivo general

Conocer cuál es el estilo de liderazgo y cultura de esta empresa familiar y si hay influencia sobre el clima organizacional.

Objetivos específicos

1. A través del test de Liderazgo aplicado a los dos directores se buscó identificar el estilo de liderazgo predominante, y mediante una entrevista con ellos profundizar en sus conductas de gestión y comunicación con los empleados.

2. De acuerdo al resultado de la pesquisa de clima, verificar si hay concordancia entre los sentimientos de los empleados respecto al modo de líderes de conducir la gestión y toma de decisiones, así como aspectos de la cultura organizacional

3. Verificar la relación entre clima y cultura organizacional.

Las hipótesis son intentos de explicar el comportamiento de los empleados de esta empresa familiar ya que prevalece un clima de desmotivación en los últimos tiempos.

Para el tratamiento de las hipótesis en esta tesis, nos basamos principalmente en la construcción del marco teórico sobre el liderazgo, la empresa familiar, clima organizacional y la cultura, así como se trabajó la selección de las técnicas a ser implementadas.

4.2. Consideraciones requeridas en la hipótesis

Las hipótesis fue formulada de una manera científica, al considerarse las siguientes características:

- ✓ Sobre la base de una situación social real se describe el contexto de la problemática de este estudio
- ✓ Los términos fueron seleccionados desde su precisión y comprensibilidad
- ✓ Existe una relación clara y probable entre las variables
- ✓ Los términos de las hipótesis y la relación entre ellos son observables y medibles
- ✓ Las hipótesis están relacionada con las técnicas disponibles para evaluar sus variables e indicadores planteados.

En nuestro estudio, planteamos hipótesis en las que las variables están relacionadas causalmente, es decir, hay un sentido de entendimiento entre ellos de causa y efecto, en los que la causa que precede al efecto fue establecida.

4.3. Definición de variables a partir de la hipótesis planteada

Las hipótesis planteadas se han basado en las variables en estudio, las que son:

Variables independientes: estilo de liderazgo y cultura organizacional

Variable dependiente: clima organizacional.

5. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Nuestra investigación es de carácter descriptiva, transversal, cuali/cuantitativa.

Técnica utilizada: se aplicó el test de liderazgo a los directores; además, una entrevista en profundidad con siete preguntas semiestructuradas.

También se realizó una investigación de clima organizacional con siete funcionarios, a través de un cuestionario de cincuenta y tres preguntas divididas en nueve categorías, tal como está descrito más abajo en los resultados de clima organizacional.

5.1 Unidad del análisis

Nuestra unidad de análisis es la empresa familiar Transmazon, cuyas características presentaremos en la siguiente sección.

5.1.1 Descripción de Transmazon

La empresa Transmazon fue fundada en mayo de 1983, la actividad comercial de la familia en el rubro de materiales de construcción venía desarrollándose desde hace dos décadas, bajo la dirección de Arnaldo Mazon, padre de los dos directores actuales.

El Director 2 trabajó desde pequeño en el comercio familiar, creció en ese ambiente y demostró su vocación por el negocio, aprendió a manejar equipos, maquinarias y camiones, y también a negociar con los clientes. Según su propio relato, trabajaban “de sol a sol, los siete días de la semana, con amor y dedicación, con la ilusión de un día ver el pequeño negocio transformado en una gran empresa”.

Con el pasar de los años, su hermano mayor (Director 1) y su hermano menor se sumaron al negocio. El padre enfermó y se fue alejando, y el emprendimiento quedó en manos de los tres hermanos.

Al momento de su creación, Transmazon contaba con tres camiones y dos máquinas. En los primeros tiempos, la empresa solo tenía una empleada administrativa, responsable de la atención telefónica y de tramitar los pedidos de los clientes. Todo el proceso administrativo se resumía en el Director 1, que controlaba la caja y el trabajo de esta empleada. Los otros dos hermanos se ocupaban de operar las dos máquinas. Además, empleaban a tres choferes. El servicio de administración del personal y la contabilidad del negocio estaban terciarizados.

En los años noventa, la empresa creció hasta llegar a los 20 empleados. Transmazon fue pionera en el sistema de recolección de basura en contenedores. Luego incorporó una usina de concreto y se transformó en proveedora de grandes emprendimientos de construcción.

En el año 2000, la empresa era líder en materiales y servicios de construcción. Ese mismo año, el hermano menor dejó la sociedad y pasó a ser un competidor en el mismo rubro. El fuerte vínculo familiar hizo que la separación fuese amigable. La empresa se mudó entonces a un predio de 25000 metros cuadrados, en un lugar privilegiado de la ciudad de Araras.

La separación tuvo consecuencias financieras. Los equipos y otros activos fueron divididos. El Director 2, un emprendedor nato, comenzó a expandir la empresa y Transmazon incorporó contratos con grandes constructoras, sus actividades alcanzaron varias ciudades y la capital del Estado de San Pablo.

La empleada de la empresa que mencionamos más arriba se especializó en el área de RR. HH. y comenzó también a desarrollar campañas publicitarias, conformando un muy buen equipo de trabajo. En 2010, la empresa vendió su usina de concreto e invirtió el dinero en equipamiento para realizar el servicio de recolección de residuos residenciales e industriales.

La misión, valores, visión de futuro y filosofía de trabajo de la empresa, es definida del siguiente modo por sus directores:

Misión: sabemos que su obra merece la calidad de nuestros materiales y servicios.

Visión: somos una empresa reconocida por la calidad de nuestros servicios, honestidad y competencia profesional, en el rubro de la construcción civil pesada en el Estado de San Pablo.

Filosofía de trabajo: ofrecemos la mejor calidad en el servicio y en los materiales que utilizamos, nos ocupamos de servir los intereses y necesidades de los clientes, para que nos sean fieles y para que nuestra empresa perdure en el tiempo.

Valores: calidad en servicios y productos, excelente atención, compromiso con el cliente, conocimiento, cuidado del medio ambiente, respeto por los recursos humanos, honestidad.

En la actualidad, la empresa cuenta con setenta funcionarios. Además de sus dos directores, tiene:

- 8 asistente administrativo
- 2 ingenieros civiles
- 4 encargados de obras
- 12 operadores de máquinas
- 15 choferes
- 4 mecánicos
- 2 ayudante mecánico
- 1 operario para lavar los vehículos
- 2 soldadores
- 4 auxiliares de administración en obra
- 7 albañiles
- 9 ayudantes de albañil

Las secciones de Tecnologías de la Información (TI) y limpieza están terciarizadas. La empresa ofrece los siguientes servicios: construcción de terraplenes, pavimentación, infraestructura para loteos, redes de aguas, saneamiento, materiales básicos, recolección de residuos tóxicos, orgánicos y de obras. También comprende asesoría y asistencia en la elaboración de proyectos de infraestructura, seguimiento y ejecución de obras.

El organigrama de la empresa es presentado en el gráfico siguiente:



Figura N° 6. Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa "2016".

Observando el organigrama de la empresa es posible entender las responsabilidades de cada área; aunque en realidad, el Director 2 también toma decisiones financieras y del área de compras.

Puede observarse que los miembros de la familia que están vinculados a la empresa Transmazon son los Directores propietarios hermanos; los dos hijos del Director 2 que tienen un cargo en la empresa, el mayor de ellos responsable del mantenimiento de los equipos y la logística, y el más joven estudiante de ingeniería civil; por otro lado, su esposa es consultora interna en RR. HH. En el caso del Director 1 no existen miembros de la familia ligados a la empresa, sus hijos están graduados en medicina y biología, ejerciendo sus profesiones.

En el caso en estudio, es posible observar en el cuadro abajo las posiciones dentro de los círculos: A, B, C, AB, AC, BC y ABC, conforme el modelo tridimensional desarrollado por Tagiuri & Davis (1996). Puede verse la descripción de aquello que cada posición representa en el modelo propuesto y en nuestro estudio de caso.

Posiciones	Descripción del modelo de tres círculos de Tagiuri & Davis (1996).	Posiciones de Transmazon
A	Inversores externos que poseen parte del negocio, no son funcionarios ni miembros de la familia.	No hay inversores externos
B	Miembros de la familia que no están involucrados en el negocio.	El Director propietario 1 tiene esposa y dos hijos, ninguno de ellos está involucrado en la empresa.
C	Gestores y empleados no miembros de la familia.	No hay gestores y empleados que no sean miembros de la familia.
AB	Miembros de la familia que poseen acciones en el negocio, aunque no son funcionarios.	Los dos directores son propietarios y miembros de la familia (hermanos), poseen acciones en el negocio y ejercen una función.
AC	Propietarios que trabajan en la empresa, aunque no son miembros familiares.	No hay propietarios que trabajen en la empresa y no sean miembros de la familia.
BC	Miembros de la familia que trabajan en la empresa, aunque no poseen acciones.	La esposa y los hijos del Director propietario 2 trabajan en la empresa y no poseen acciones.
ABC	Propietarios miembros de la familia que trabajan en la empresa.	Propietarios miembros de la familia que trabajan en la empresa.

Figura N° 7. Aplicación de la teoría de Tagiuri & Davis (1996) al caso Transmazon. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa "2016".

5.2 VARIABLES DE ESTUDIO

Nuestro estudio de caso comprende el análisis de tres variables descriptivas: estilo de liderazgo, y cultura y clima organizacional. Tal como planteamos en las secciones precedentes nuestro objetivo es analizar el impacto que posee el estilo de liderazgo y la cultura (variables independientes) sobre el clima organizacional (variable dependiente).

5.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

A continuación se describirá el protocolo de investigación y se describirán los instrumentos de recolección de datos, que contiene: cuestionario de liderazgo Goleman (2004) y el de Clima de Litwin y Stringer (1978).

5.3.1 Cuestionarios de Liderazgo

Para conocer el estilo de liderazgo predominante de los dos directores de esta empresa familiar se dividió en tres etapas de investigación: en primer lugar se aplica una prueba de estilo de liderazgo individual. Esta prueba tiene 36 preguntas con dos alternativas en cada uno, llamadas a y b; y uno elige el que más se parece a ella. Después de las alternativas marcadas uno debe remitirse a una tabla que tiene un sistema de puntuación. Posteriormente, como detallado en el Anexo 1, de este resultado se deduce de los resultados que se muestran a continuación:

Instrucciones para la puntuación

Paso 1. Sume el número 1 de cada columna debajo de A, B, C, D, E y F.

A	B	C	D	E	F	Total
						=36

Paso 2. Haga la suma de todos los totales para asegurarse que el resultado es 36. Esto le permite comprobar que sus sumas previas son correctas.

Paso 3. Sume las cantidades que se indican a continuación, a sus puntuaciones totales en cada uno de los factores para obtener la puntuación justa.

+1	0	+2	0	+1	-2
A	B	C	D	E	F

Paso 4. Sombree en su perfil el Estilo Motivacional la puntuación obtenida en el paso 3 para cada factor. Por ejemplo, si su puntuación en “A” de Estilo Coercitivo es 6, entonces tendría que sombreado su perfil como sigue:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11+
Coercitivo											

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11+
a. Coercitivo											
b. Fijador de Pautas											
c. Directivo											
d. Afiliador											
e. Demócrata											
f. Formador											

Paso 5. El perfil anterior indica en qué medida utiliza cada uno de los 6 estilos motivacionales. Su estilo dominante será aquel en el que obtenga una puntuación de 8 o más. Una puntuación de 7 significa un estilo de apoyo.

En la segunda etapa también se aplicó la prueba Las cinco prácticas de Liderazgo, adaptación de Kouzes y Posner (2013), descrita en el Anexo 2. El mismo comprende el análisis de las siguientes prácticas:

Desafiar los procesos; Ofrecer un proyecto en común/visión compartida; Facilitar el hacer a los demás; Modelar el camino y Alentar los sentimientos / corazones.

Cada práctica tiene 6 frecuencias de respuesta: 1= nunca, 2= a veces, 3= frecuentemente, 4= casi siempre y 5= siempre. La interpretación y análisis de esta prueba se basa en el porcentaje de respuestas por cada dimensión. El objetivo de esta prueba es confirmar el estilo predominante del cuestionario de liderazgo anterior.

El último paso del protocolo, consistió en aplicar un cuestionario de liderazgo respuestas libres para evaluar el grado de acuerdo de los dos directores con situaciones cotidianas.

El cuestionario es descripto a continuación.

5.3.2 Entrevista del inventario de liderazgo (Kouzes y Posner, 2013)

La práctica de liderazgo que quiero mejorar es: -----

¿Qué le gustaría, específicamente, estar en mejores condiciones de hacer?

¿Qué acciones específicas podría tomar? ¿Qué opciones tiene?

¿Qué acciones implementará para alcanzar su objetivo de mejora? ¿Qué ayuda precisa?

¿Cuál es la primera acción que tomará para mejorar sus habilidades de liderazgo? ¿Quién estará involucrado? ¿Cuándo comenzará?

¿En qué fecha planifica revisar su grado de avance? ¿Con quién?

5.3.3 Cuestionario del Clima (Litwin y Stringer, 1978)

El cuestionario de Clima Organizacional fue aplicado en el período del 1 al 20 de septiembre del año 2015. El mismo fue respondido de manera individual y en el horario de trabajo. 70 empleados respondieron, asimismo, los cuestionarios fueron anónimos a fin de garantizar la confidencialidad de la información brindada y de no condicionar las respuestas.

En cuanto a la distribución de los empleados por área de trabajo, la mayor parte de ellos pertenecía al área de terraplén (n=31), seguido del sector de la construcción civil (n=20), situándose el resto en las áreas de taller de mantenimiento (n=9); administrativo (n=8) y ingeniería (n=2).

Para la recolección de los datos se utilizó un instrumento adaptado del “*Organizational Climate Questionnaire*” de Litwin y Stringer (1978) (Anexo 1), el cual consta de 53 preguntas que recogen información de la percepción que poseen los individuos acerca de diferentes elementos de su ambiente de trabajo.

Dicho instrumento agrupa las dimensiones del clima organizacional en nueve dimensiones detalladas a continuación: Estructura (1 a 10), Responsabilidad (11 a 17), Recompensa (18 a 23), Desafío (24 a 28), Relaciones (29 a 33), Cooperación (34 a 39), Estándares (40 a 44), Conflicto (45 a 49), Identidad (50 a 53). S

Según el promedio obtenido, se clasifica el clima organizacional como malo (1,00 a 1,75), regular (1,76 a 2,50), bueno (2,51 a 3,25) o excelente (3,26 a 4,00).

Para el análisis estadístico se creó una base de datos utilizando el programa Excel. Para evaluar la fiabilidad de las escalas se realizó el test estadístico Alfa de Cronbach. Posteriormente se efectuó un análisis descriptivo estratificado del promedio

por pregunta y por dimensión, calculando media, desviación estándar y valor mínimo y máximo.

5.3.4. Muestra del Estudio

Análisis descriptivo

Sector de Empleados	Ingeniería	Administrativo	taller de mantenimiento	terraplén	construcción civil
Cantidad	2	8	9	31	20
Porcentajes	2,5%	11,5%	12,9%	44,5%	28,6%

Tabla N° 1- Empleados según sector. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

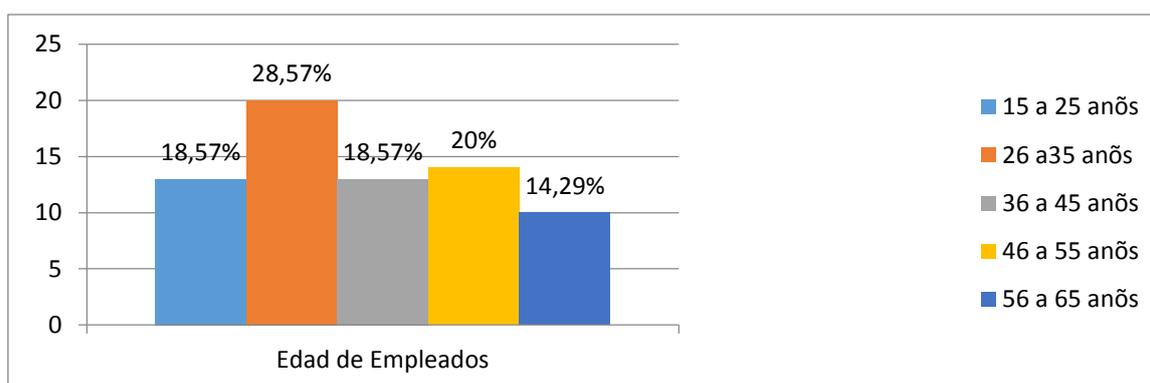


Figura N° 8. Empleados según sector. Figura N° 10. Empleados según sexo. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa

Estos datos que se refieren al sector de Trabajo muestran que el 2% pertenecen a ingeniería (dos ingenieros); 11,5% pertenecen a las funciones administrativas (finanzas, recursos humanos, compras, recepción, logística y fiscal); 12,9% son del taller de mantenimiento (funciones mecánica, ayudante mecánico, operario para lavar los vehículos y soldadores); 44,5% pertenecen a terraplén (conductores, operadores de máquinas, dos a cargo de las obras y dos trabajos de auxiliar administrativo) y, finalmente, el 28,6% pertenecen a la construcción (albañiles, ayudantes de albañil, empleados encargados de las obras y auxiliares de administración en obra).

Edad de Empleados	15 a 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años	46 a 55 años	56 a 65 años
Cantidad	13	20	13	14	10
Porcentajes	18,57%	28,57%	18,57%	20%	14,29%

Tabla N° 2. Empleados según edad. Figura N° 10. Empleados según sexo. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la encuesta 2016

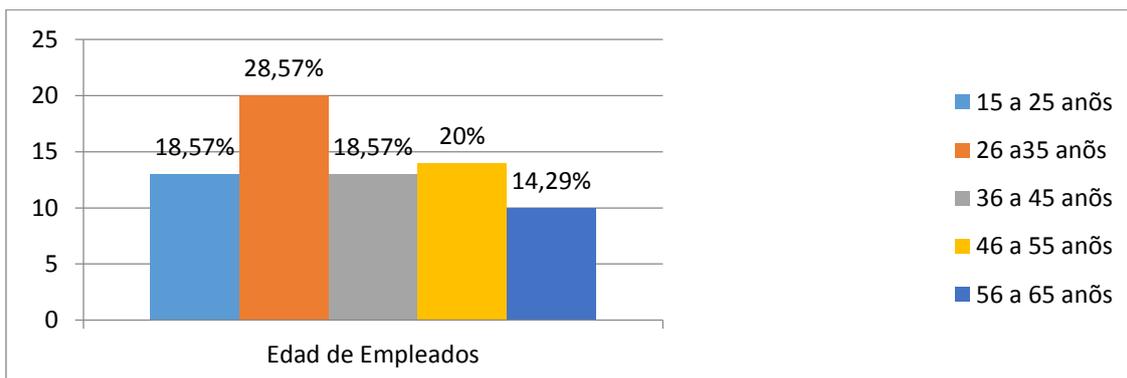


Figura N° 9. Empleados según edad. Figura N° 10. Empleados según sexo. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la encuesta 2016

En cuanto a la distribución etaria, el 28,57% de los empleados pertenecen al grupo de edad de entre 26-35 años. Del 71% restante, el 43% se distribuye de la siguiente manera: 18,57% de 15 a 25 años; 18,57% de 36 a 45 años; 20% de 46-55 años y 14,29% de 56-65 años.

Sexo Empleados	Masculino	Femenino	Total
Cantidad	65	5	70
Porcentajes	92,85%	7,15%	100%

Tabla N° 3. Empleados según sexo. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la encuesta 2016

Figura N° 10. Empleados según sexo. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la encuesta 2016

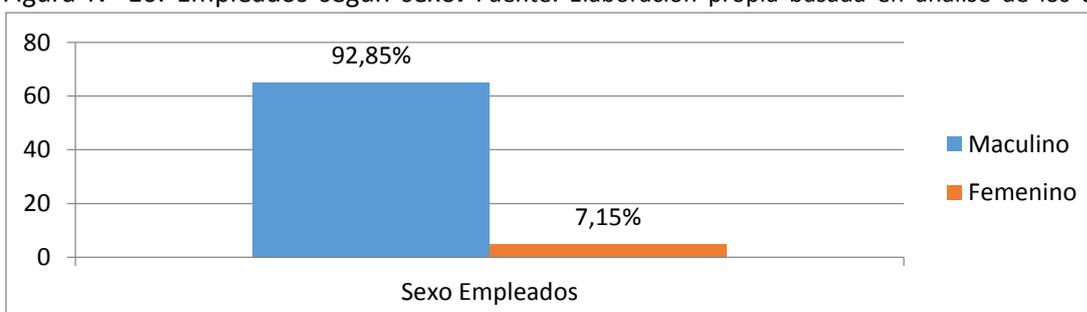


Figura N° 10. Empleados según sexo. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la encuesta 2016.

El gráfico muestra que 92,85% de los empleados son hombres, sólo el 7,15% son mujeres. En este sector de actividad, la construcción, se emplea mayoritariamente a hombres, mientras que las mujeres se desempeñan en el área administrativa y de seguridad.

Tiempo Compañía	menos de 1 año	1 a 3 años	4 a 6 años	7 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	más de 21 años
Cantidad	7	23	12	14	6	3	5
Porcentajes	10%	32,85%	17,15%	20%	8,57%	4,28%	7,15%

Tabla N° 4. Empleados según antigüedad en la empresa. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016.

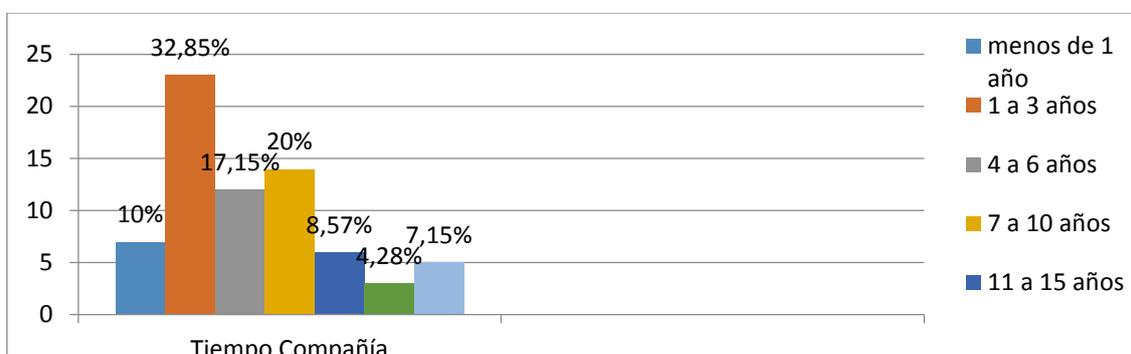


Figura N° 11. Empleados según antigüedad en la empresa. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016.

En cuanto a la antigüedad de los colaboradores, el análisis de la muestra pone de manifiesto que un 33.85% de los empleados posee una antigüedad de 1 y 3 años, seguido del 20% de ellos, que tienen en la empresa entre 7 a 10 años, 17.15% que tienen 4 y 6 años de antigüedad, 17.15%, menos de 1 año, 10%, de 11 a 15 años, 8,57% de 16 a 20 años, 4,28 más de 21 años y por último, los cargos directivos los 3 cargos de las obras, el gerente general de la empresa trabajando durante 30 años y uno a la carga fiscal, (7,15%) más de 30 años

Cantidad de personal a cargo	Sin personal	1	2	3	4	Total
Cantidad	10	17	26	12	5	70
Porcentajes	14,28%	24,28%	37,14%	17,15%	7,15%	100%

Tabla N° 5. Empleados según personal a cargo. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016.

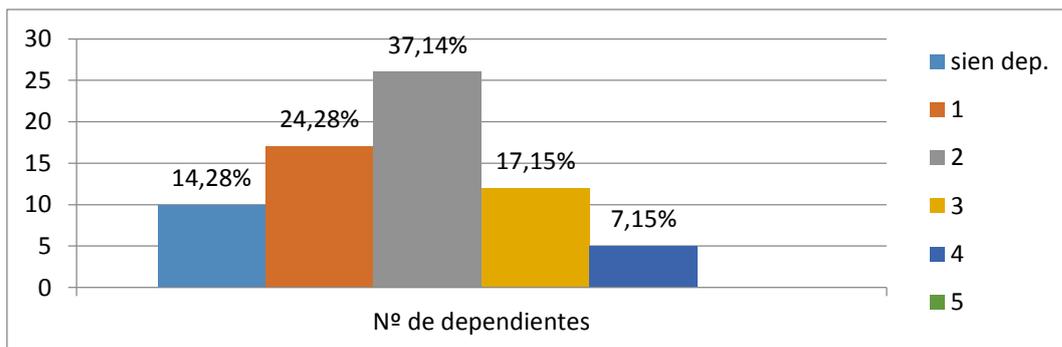


Figura N° 12. Empleados según personal a cargo. Fuente: Elaboración propia basada en analisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016.

Si analizamos el números de colaboradores a cargo, podemos observar que el 37,14% tiene 2 subordinados, 24.28% tiene un colaborador directo, 17.15% tres, un 7,15% de la muestra posee en cuatro personas a cargo y 14.28% no posee ninguna.

Nivel de Educación	Educación Básica	Educación Media	Educación Terciaria o Universitaria	Posgrados
Cantidad	39	20	6	5
Porcentajes	55,71%	28,57%	7,15%	8,57%

Tabla N° 6. Empleados según nivel de educación. Fuente: Elaboración propia basada en analise de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

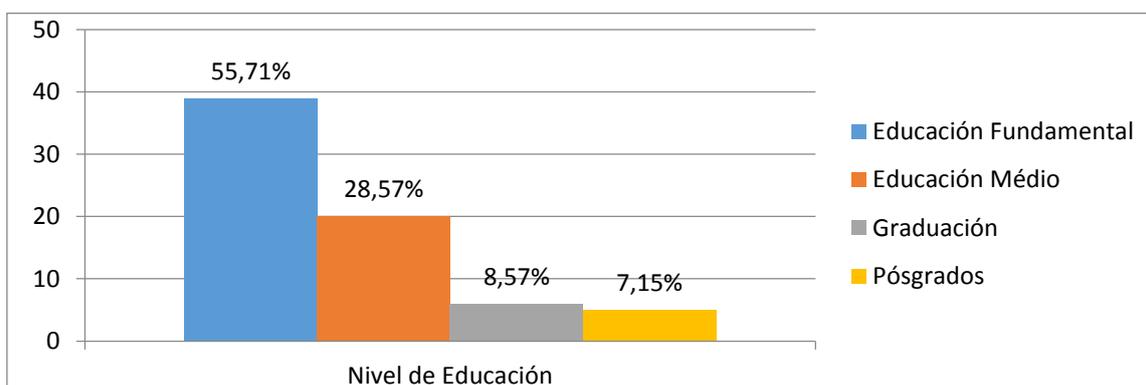


Figura N° 13. Empleados según nivel de educación. Fuente: Elaboración propia basada en analise de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

El 55,71% de los encuestados posee estudios primarios, el 28,75% tiene educación secundaria, el 8,57% tiene educación universitaria y el 7,15% restante ostenta estudios de posgrados.

Ingreso Familiar	1.500/2.500	2.501/3.500	3.501/4.500	4.501/5.500	5.501/6.500	6.501/7.500	7.501/10.000	Más de 10.000
Cantidad	25	18	10	6	5	3	2	1
Porcentajes	35,72%	25,72%	14,28%	8,57%	7,15%	4,28%	2,85%	1,43%

Tabla N° 7. Empleados según ingreso familiar (en reales). Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016.

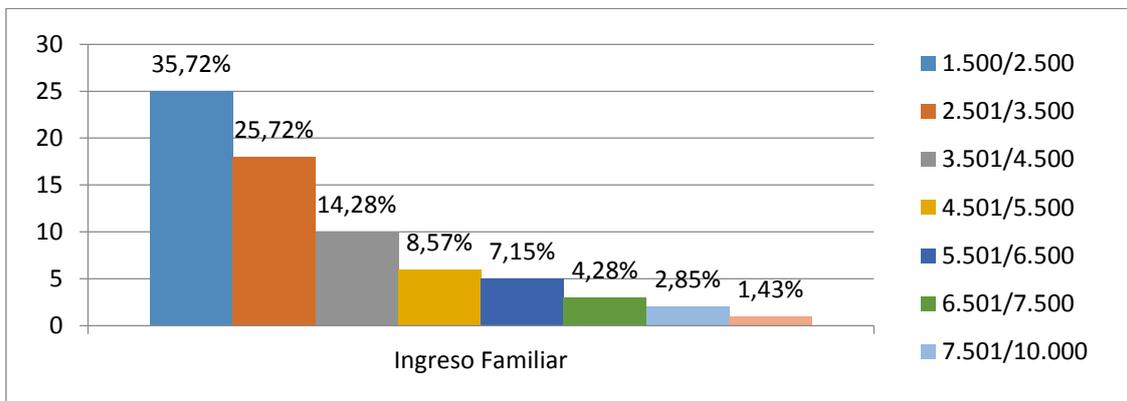


Figura N° 14. Empleados según ingreso familiar (en reales). Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

En cuanto al ingreso familiar,(en reales), el 35.72% posee un ingreso de R \$ 1.500,00 a R \$ 2.500,00; 25.72% a partir de 2.501,00 a R \$ 3.500,00; 14,28%, de R \$ 3.501 a R \$ 4.500,00; 8,57%, de R \$ 4.501,00 a R \$ 5.500,00; 15,07%, de R \$ 5.501,00 a R \$ 6.500,00; 4,28%, de R \$ 6.501,00 a R \$ 7.500,00 2,85%, de R \$ 7.501,00 a R \$ 10.000,00 y el restante 1,43% más de R \$ 10.000,00.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación presentamos los resultados obtenidos en:

- Test de estilo de dirección del director 1 y director 2 Goleman (2004).
- Cinco prácticas de Liderazgo, a la adaptación de Kouzes y Posner (2013).

c) Entrevista del inventario de liderazgo (Kouzes y Posner, 2013).

Además, mostramos la investigación sobre el clima organizacional, el cuestionario y análisis de resultados de Litwin & Stringer (1978).

6.1 TEST DEL ESTILO DE DIRECCIÓN DEL DIRECTOR 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11+
A. Coercitivo	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
B. Fijador de pautas	█	█	█	█	█	█	█	█			
C. Directivo	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
D. Afiliativo	█	█	█								
E. Demócrata	█	█	█	█	█						
F. Formador	█										

Figura N° 15. Resultados del test de estilo de dirección. Elaboración propia. El cuadro corresponde con el resultado del test de estilo de Dirección del Dirección 1. Las instrucciones para su interpretación fueron brindadas en el apartado de descripción de la herramienta. La comprensión del texto es del mayor número de respuestas, en este caso el "coercitivo".

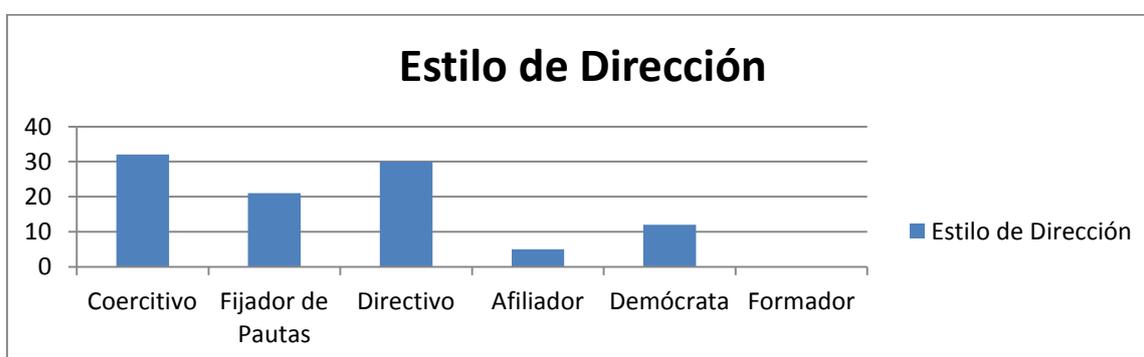


Figura N° 16. Estilo de dirección del Director 1. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

El resultado del test nos permitió observar que el estilo de liderazgo del Director 1 es fundamentalmente coercitivo (32%). Dicho estilo se caracteriza por una comunicación precaria, vertical y descendente, de acuerdo a los tipos de sistemas de administración propuestos por Likert (1932). El proceso de toma de decisiones está totalmente centralizado y las relaciones interpersonales entorpecen el buen clima laboral. Los sistemas de recompensas se basan en medidas disciplinarias, las personas deben obedecer reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo a métodos y procedimientos establecidos.

Debe considerarse que las características del estilo de liderazgo resultaron próximas al predominante, con una diferencia de apenas 2%. Emergieron también las características del estilo directivo, el interés en controlar a los otros y exigir su apoyo.

De acuerdo con Blanchard (2007, en Livaque, 2012), en estos casos el líder define los roles y las metas, supervisa la realización de las tareas, soluciona problemas y toma decisiones, indica a los subordinados lo que deben hacer, cómo, cuándo y dónde.

En general, los líderes que prevalecen en los estilos de liderazgo coercitivos y directivos, son aquellos con visión operacional no estratégica. De acuerdo con Mc Gregor (1957), esa forma de liderar puede vincularse a los modelos descritos por Taylor, Ford, Fayol y Weber, en los cuales un liderazgo rígido y autocrático determina los parámetros de acción de sus seguidores, quienes son vistos como meros instrumentos de trabajo.

Asimismo, estos estilos son característicos en líderes que buscan resultados en el corto plazo y centralizan las decisiones. Como consecuencia, la dependencia de las decisiones del líder que se genera en los colaboradores produce un clima organizacional de insatisfacción y resistencia. La única excepción a esta situación la constituyen los nuevos colaboradores, para quienes este estilo de liderazgo satisface sus necesidades de dirección.

6.2 TEST DE ESTILO DE DIRECCIÓN DEL DIRECTOR 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11+
A. Coercitivo	█	█	█	█	█	█	█				
B. Fijador de pautas	█	█	█	█	█	█	█	█			
C. Directivo	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
D. Afiliativo	█	█	█								
E. Demócrata	█	█	█	█	█	█	█				
G Formador	█	█	█	█							

Figura N° 17. Resultado del Test de Estilo de Dirección. Elaboración propia. El cuadro se corresponde con el resultado de la prueba Dirección director 2, la explicación de esta prueba es en instrumento Recolección descrito anteriormente. La comprensión del texto es del mayor número de respuestas, en este caso la "directivo".

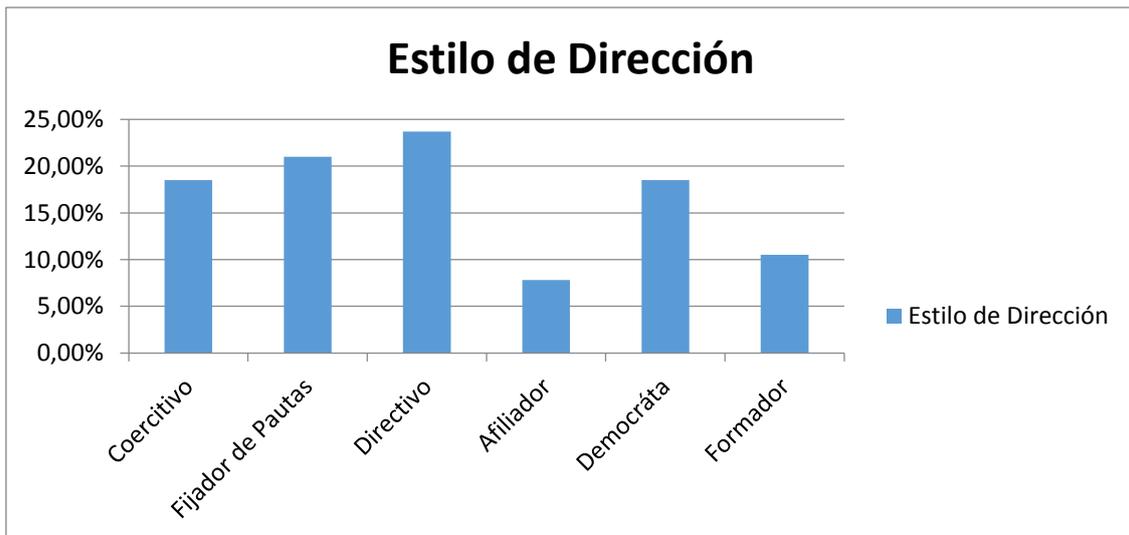


Figura N° 18. Test de Estilo de Dirección. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

El test realizado presenta como resultado el predominio con un 24%, del estilo de liderazgo directivo. Este estilo de liderazgo está centrado en las tareas, manifiesta una preocupación excesiva el control y tiene una exigencia elevada hacia sus colaboradores. Bajo este estilo, se obtienen buenos resultados en el corto plazo; sin embargo, no se consiguen desarrollar las habilidades de los colaboradores. Un líder con un estilo coercitivo, si quiere mantenerse en un mercado tan competitivo como el actual, debe preocuparse por incorporar características propias de otros estilos de liderazgo, que le permitan implementar una dirección estratégica. Daft (2006) subraya que el liderazgo debe combinar la capacidad de anticipación de futuro, flexibilidad, pensamiento estratégico y trabajar con vistas al cambio que le permita obtener una ventaja competitiva.

El segundo estilo observado en este director, es el estilo Fijador de pautas, en un 22%. Esto es un indicador de un líder responsable, que lidera con el ejemplo, pero que al mismo tiempo presenta dificultades para delegar tareas y, en consecuencia, asume por completo los éxitos y fracasos del equipo. El director tiende a implantar controles, espera que sigan su ejemplo y que todos trabajen con su nivel de compromiso.

6.3 INVENTARIO DE LAS 5 PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO

El Inventario de Prácticas de Liderazgo permite identificar los comportamientos que pueden ser aprendidos y enseñados. Las cinco prácticas son: desafiar los procesos; ofrecer un proyecto en común/visión compartida; facilitar el hacer a los demás; modelar el camino; alentar los sentimientos/corazones.

El Informe de Práctica de Inventario mide la frecuencia de treinta tipos de comportamientos de liderazgo específicos en una escala de puntuaciones de uno a cinco puntos, con seis dimensiones comportamentales para cada una de las cinco prácticas en que se subdivide. La escala de valores de las respuestas es: 5, para cada respuesta “siempre”; 4, para “casi siempre”; 3, para “frecuentemente”; 2, para “a veces”, y 1, para “nunca”.

Más abajo se destacan los resultados obtenidos por el Director 1 y Director 2 de Transmazon, divididos en 5 prácticas de liderazgo.

LAS CINCO PRÁCTICAS - Director 1					
	1 Nunca	2 A veces	3 Frecuentemente	4 Casi siempre	5 Siempre
Desafiar los procesos - Los líderes son pioneros, gente que busca oportunidades y salta a lo desconocido. Toman riesgos, innovan, experimentan, y consideran a los errores como oportunidades de liderazgo. Los líderes también se encuentran preparados para hacer frente a los desafíos.					
Busco oportunidades desafiantes que pongan a prueba mis habilidades y capacidades	X				
Permanezco actualizado/a sobre los desarrollos más recientes que afectan a nuestra compañía		X			
Desafío la forma en que hacemos las cosas en el trabajo	X				
Busco maneras innovadoras en las que podamos mejorar lo que hacemos en esta organización	X				
Me pregunto: "¿Qué podemos aprender de esto?", cuando las cosas no salen como esperaba		X			
Experimento y tomo riesgos con nuevos enfoques en mi trabajo aún cuando haya probabilidades de fracasar	x				
Total	66,66 %	33,34%	0%	0%	0%
Ofrecer un proyecto en común/visión compartida - Los líderes dedican bastante esfuerzo a imaginar qué clase de futuro les gustaría construir. A partir	1	2	3	4	5

de su entusiasmo y habilidades de comunicación, consideran las emociones de los demás y los invitan a compartir el proyecto. De esta forma, demuestran cómo los intereses comunes pueden alcanzarse a través del compromiso con objetivos comunes.					
Describo a los demás el tipo de futuro que me gustaría que construyamos en conjunto		x			
Invito a otros a que compartan mi idea de futuro como si fuera propio		x			
Comunico con claridad una mirada positiva y esperanzadora sobre el futuro de la organización	x				
Le muestro a los demás cómo sus intereses en el futuro de largo plazo pueden hacerse realidad formando parte de una visión común		x			
Miro hacia adelante y preveo como espero que luzca ese futuro		x			
Soy entusiasta y contagio ese entusiasmo respecto de las posibilidades futuras	x				
Total	33,34 %	66,66%	0%	0%	0%
Facilitar el hacer a los demás - Los líderes obtienen el apoyo y la ayuda de todos aquellos comprometidos en proyectos y sus resultados. Refuerzan objetivos de cooperación y construyen relaciones de confianza mutua. Los líderes hacen que los demás se sientan importantes, fuertes y con influencia.	1	2	3	4	5
Involucro a los demás en la planificación de acciones que emprenderemos	X				
Trato a los demás con dignidad y respeto		X			
Ofrezco a la gente una cantidad de discrecionalidad / espacio para tomar sus propias decisiones	X				
Desarrollo relaciones de cooperación con la gente con la cual trabajo	X				
Creo una atmósfera de confianza mutua en los proyectos que gestiono	X				
Hago que los demás cuenten con un sentido de pertenencia respecto de los proyectos en los que participan	X				
Total	83,33 %	16,67%	0%	0%	0%
Modelar el camino - Los líderes son claros respecto de los valores y creencias. Mantienen los proyectos funcionando, se comportan de una forma consistente con esos valores, modelando la forma en que esperan que los demás se comporten. Los líderes facilitan a los demás el logro de sus objetivos, se centran en actividades claves y descomponen los proyectos en fases o etapas realizables.	1	2	3	4	5
Soy claro/a respecto de mi filosofía de conducción/ liderazgo	X				
Trato a los demás con dignidad y respeto		X			

Dedico tiempo y energía a asegurarme que la gente adhiere a los principios/ valores que han sido acordados	X				
Dejo saber a los demás cuáles son mis creencias respecto de cómo administrar de la mejor manera la organización que conduzco	X				
Soy consistente en practicar los valores que explico	X				
Me aseguro que el grupo de trabajo defina objetivos claros, haga planes y defina hitos para los proyectos que conduzco	X				
Total	83,33 %	16,67%	0%	0%	0%
Alentar los sentimientos / corazones - Los líderes deben ofrecer estímulo y reconocimiento si esperan que su equipo sea persistente, sobre todo si los obstáculos son importantes. Para continuar sosteniendo los objetivos, la gente precisa sentirse parte de un equipo.	1	2	3	4	5
Me tomo el tiempo para celebrar los logros cuando se alcanzan los hitos de un proyecto	X				
Me aseguro que la gente sea reconocida por sus contribuciones al éxito de nuestros proyectos	X				
Elogio a la gente por un trabajo bien hecho	X				
Ofrezco a los miembros de mi equipo una cantidad importante de apoyo y reconocimiento por sus contribuciones	X				
Encuentro maneras de celebrar los logros		X			
Me propongo contarle al resto de la compañía sobre el buen trabajo hecho por mi equipo	x				
Total	83,33 %	16,67%	0%	0%	0%

Figura N° 19. Respuestas al test de "Las cinco prácticas de Liderazgo" - Director 1. Elaboración propia en base a la adaptación de Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2013). *O desafio da liderança*. (5a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

LAS CINCO PRÁCTICAS - Director 2					
Desafiar los procesos - Los líderes son pioneros, gente que busca oportunidades y salta a lo desconocido. Toman riesgos, innovan, experimentan, y consideran a los errores como oportunidades de liderazgo. Los líderes también se encuentran preparados para hacer frente a los desafíos.	1 Nunca	2 A veces	3 Frecuentemente	4 Casi siempre	5 Siempre
Busco oportunidades desafiantes que pongan a prueba mis habilidades y capacidades			X		
Permanezco actualizado/a sobre los desarrollos más recientes que afectan a nuestra compañía				X	
Desafío la forma en que hacemos las cosas en el trabajo		X			
Busco maneras innovadoras en las que podamos mejorar lo que hacemos en esta organización		X			
Me pregunto "¿Qué podemos aprender de esto?" cuando las cosas no salen como esperaba			X		

Experimento y tomo riesgos con nuevos enfoques en mi trabajo aún cuando haya probabilidades de fracasar					X
Total	0%	33,34%	33,34%	16,66%	16,66%
Ofrecer un proyecto en común/visión compartida - Los líderes dedican bastante esfuerzo a imaginar qué clase de futuro les gustaría construir. A partir de su entusiasmo y habilidades de comunicación, consideran las emociones de los demás y los invitan a compartir el proyecto. De esta forma, demuestran cómo los intereses comunes pueden alcanzarse a través del compromiso con objetivos comunes.	1	2	3	4	5
Describo a los demás el tipo de futuro que me gustaría que construyamos en conjunto		X			
Invito a otros a que compartan mi idea de futuro como si fuera propio		X			
Comunico con claridad una mirada positiva y esperanzadora sobre el futuro de la organización			X		
Le muestro a los demás cómo sus intereses en el futuro de largo plazo pueden hacerse realidad formando parte de una visión común		X			
Miro hacia adelante y preveo como espero que luzca ese futuro			X		
Soy entusiasta y contagio ese entusiasmo respecto de las posibilidades futuras				X	
Total	0%	50%	33,34%	16,66%	0%
Facilitar el hacer a los demás - Los líderes obtienen el apoyo y la ayuda de todos aquellos comprometidos en proyectos y sus resultados. Refuerzan objetivos de cooperación y construyen relaciones de confianza mutua. Los líderes hacen que los demás se sientan importantes, fuertes y con influencia.	1	2	3	4	5
Involucro a los demás en la planificación de acciones que emprenderemos		X			
Trato a los demás con dignidad y respeto		X			
Ofrezco a la gente una cantidad de discrecionalidad / espacio para tomar sus propias decisiones		X			
Desarrollo relaciones de cooperación con la gente con la cual trabajo		X			
Creo una atmósfera de confianza mutua en los proyectos que gestiono			X		
Hago que los demás cuenten con un sentido de pertenencia respecto de los proyectos en los que participan			X		
Total	0%	66,66%	33,34%	0%	0%
Modelar el camino - Los líderes son claros respecto de los valores y creencias. Mantienen los proyectos funcionando, se comportan de una forma consistente con esos valores, modelando la forma en que esperan que los demás se comporten. Los líderes facilitan a los demás el logro de sus objetivos, se centran en actividades claves y descomponen los proyectos en fases o etapas realizables.	1	2	3	4	5
Soy claro/a respecto de mi filosofía de conducción/ liderazgo			X		
Trato a los demás con dignidad y respeto		X			
Dedico tiempo y energía a asegurarme que la gente adhiere a los principios/ valores que han sido acordados		X			
Dejo saber a los demás cuáles son mis creencias respecto de cómo administrar de la mejor manera la		X			

organización que conduzco					
Soy consistente en practicar los valores que explicito					X
Me aseguro que el grupo de trabajo defina objetivos claros, haga planes y defina hitos para los proyectos que conduzco		X			
Total	0%	66,66%	16,67%	16,67%	16,67%
Alentar los sentimientos / corazones - Los líderes deben ofrecer estímulo y reconocimiento si esperan que su equipo sea persistente, sobre todo si los obstáculos son importantes. Para continuar sosteniendo los objetivos, la gente precisa sentirse parte de un equipo.	1	2	3	4	5
Me tomo el tiempo para celebrar los logros cuando se alcanzan los hitos de un proyecto		X			
Me aseguro que la gente sea reconocida por sus contribuciones al éxito de nuestros proyectos		X			
Elogio a la gente por un trabajo bien hecho			X		
Ofrezco a los miembros de mi equipo una cantidad importante de apoyo y reconocimiento por sus contribuciones		X			
Encuentro maneras de celebrar los logros			X		
Me propongo contarle al resto de la compañía sobre el buen trabajo hecho por mi equipo			X		
Total	0%	50%	50%	0%	0%

Figura N° 20. Respuestas al test de “Las cinco prácticas de Liderazgo” - Director 2. Elaboración propia en base a la adaptación de Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2013). *O desafio da liderança*. (5a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Análisis de las cinco prácticas del Director 1	Análisis de las cinco prácticas del Director 2
Desafiar los procesos - 66,66% de los resultados corresponde a “nunca”. Esta fue la respuesta para las siguientes preguntas: busca oportunidades desafiantes; incorpora nuevos desafíos en la forma de hacer el trabajo; innova para mejorar la organización; incorpora nuevos enfoques.	Desafiar los procesos – 33,34% de los resultados correspondió a “a veces”, así fue en los casos de: desafíos en la forma de hacer el trabajo, y búsqueda de maneras innovadoras de mejorar la organización. El mismo porcentaje obtuvo la respuesta “frecuentemente”, siendo así en: búsqueda de oportunidades desafiantes, y cuestionamiento sobre el aprendizaje en la práctica.
Ofrecer un proyecto en común/visión compartida - La respuesta “a veces” obtuvo un 70%, resultando así en los ítems sobre deseos para el futuro de la organización; la falta de perspectivas, y la claridad sobre la estrategia.	Ofrecer un proyecto en común/visión compartida – En el 50% de los casos la respuesta fue “a veces”, resultó así en: describir a los demás el tipo de futuro que me gustaría que construyamos en conjunto; comunica con claridad una mirada positiva y esperanzadora sobre el futuro de la organización, y le muestra a los demás cómo sus intereses en el futuro de largo plazo pueden hacerse realidad formando parte de una visión común.
Facilitar el hacer a los demás – La respuesta “nunca” obtuvo un 83,33%, resultó así en: acciones importantes que un líder debe practicar; involucrar a su equipo en acciones emprendedoras; ofrecer espacio para que las personas tomen decisiones; desarrollar relaciones de cooperación; no crear un clima de confianza mutua, y crear un sentido de pertenencia en los proyectos.	Facilitar el hacer a los demás - La respuesta “a veces” obtuvo un 66,66%, resultó así en: involucro a los demás en la planificación de acciones que emprenderemos; trata a los demás con dignidad y respeto; ofrece a la gente una cantidad de discrecionalidad / espacio para tomar sus propias decisiones, y desarrolla relaciones de cooperación con la gente con la cual trabaja.
Modelar el camino – La respuesta “nunca” obtuvo un 83,33%, resultó así en: ser claro en su conducción; dedicación de tiempo y energía para	Modelar el camino – La respuesta “a veces” obtuvo un 66,66%, resultó así en los siguientes casos: trata a los demás con dignidad y respeto; dedica tiempo

demostrar a las personas sus principios y valores; deseo de las personas de conocer sus ideas respecto a la gestión; consistencia en la práctica de los valores explicitados; grupo con objetivos claros definidos; hacer planes y definir metas.	y energía a asegurarme que la gente adhiere a los principios/ valores que han sido acordados; deja saber a los demás cuáles son mis creencias respecto de cómo administrar de la mejor manera la organización que conduzco, y asegura que el grupo de trabajo defina objetivos claros, haga planes y defina hitos para los proyectos que conduzco.
Alentar los sentimientos / corazones – La respuesta “nunca” obtuvo un 83,33%, resultó así en: realizaciones alcanzadas en los proyectos de trabajo; reconocimiento por sus contribuciones; elogio por sus trabajos; comunicar cuando se realiza un buen trabajo en equipo.	Alentar los sentimientos / corazones – La respuesta “a veces” obtuvo un 50%, resultó así en: celebrar realizaciones de proyectos alcanzados; reconocimiento y ofrecimiento de apoyo. El otro 50% fue para “frecuentemente”, resultó así en: elogios sobre un trabajo bien hecho, encontrar la manera de celebrar y comunicar a la empresa un buen trabajo en equipo.

Figura N° 21. Resultados obtenidos en el análisis de las cinco prácticas de liderazgo. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa “2016”.

Interpretación de los resultados obtenidos de las 5 prácticas de liderazgo

Para el Director 1, la estructura “Desafiar los procesos”: correr riesgos, considerar los errores como oportunidades de liderazgo y buscar nuevos desafíos, la respuesta “nunca”, obtuvo un 66,66% en tópicos relevantes para el rol de líder, esto es preocupante; ya que no se trata de líderes operacionales, sino de uno de los directores de la empresa, quien supuestamente debería estar a la cabeza de la búsqueda de nuevas soluciones. Esta situación provoca desinterés por partes de los colaboradores.

En el caso del director 2, consideramos que los resultados obtenidos son mejores. Las respuestas “a veces” y “frecuentemente” obtuvieron un 66,66%. Las diferencias en las respuestas de ambos Directores indican la diferencia de actitudes entre un Director y otro.

“Ofrecer un proyecto en común/visión compartida” – se refiere al esfuerzo realizado por el líder en cuanto en proyectar para el futuro, su capacidad de motivar y sus habilidades comunicacionales. La evaluación de estos factores, en el caso del Director 1, muestra que las respuestas “nunca” y “a veces”, totalizaron el 100% de los resultados. Reflejando las dificultades de comunicación, los conflictos en las relaciones y el resentimiento por parte de los colaboradores por sentirse incomprendido por los directores.

Con respecto al Director 2 se observa que las respuestas “a veces” y “frecuentemente” obtuvieron un 83,34%. Existe cierto entusiasmo respecto a las posibilidades futuras y a la capacidad de poder transmitir ese sentimiento a los colaboradores.

De la misma manera que Facilitar el hacer a los demás - Los líderes obtienen el apoyo y la ayuda de todos aquellos comprometidos en los proyectos y sus consecuentes resultados, observándose que en el caso del Director 1 el porcentaje más elevado es 83,33%. Este porcentaje refleja que no existe un compromiso con el equipo de trabajo, no hay emprendimiento e iniciativa, y no existe una relación de cooperación y confianza mutua. En este contexto, es probable que los empleados se aíslen y no asuman sus tareas con responsabilidad y autonomía.

En el caso del director 2, a respuesta “a veces” alcanzó un 66,66%. Destacándose la voluntad de dar espacio para que las personas tomen decisiones, y un trato respetuoso. Esta diferencia de actitudes entre los directores contribuye a sostener el clima organizacional y la lealtad de algunos colaboradores.

6.4 Entrevista del inventario del liderazgo (Kouzes y Posner, 2013)

Cuestionario del inventario de liderazgo (Kouzes y Posner, 2013)	Respuestas y análisis de las respuestas del Director 1	Respuestas y análisis de las respuestas del Director 2
La práctica de liderazgo que quiero mejorar es:	“Prestar mayor atención a nuevos hechos que demandan una respuesta inmediata.”	“Comunicación y fiscalización”.
¿Qué le gustaría, específicamente, estar en mejores condiciones de hacer?	“Encontrar la forma de ser comprendido con objetividad”	“Más diálogo y planificación de metas y resultados”
¿Qué acciones específicas podría tomar? ¿Qué opciones tiene?	“Intentar relacionarme de otro modo, prestando atención al contexto de acción en que cada persona se desempeña”	“A través de reuniones cotidianas de apoyo al personal”

<p>¿Qué acciones implementará para alcanzar su objetivo de mejora? ¿Qué ayuda precisa?</p>	<p>“Escuchar más y responder evitando la confrontación de opiniones”</p>	<p>“Para que puedan ocurrir las acciones deseadas, es necesario tener una rutina que contemple la realización de reuniones diarias, un <i>check list</i> diario del avance de los servicios en los obradores, e instalar la concepción de que los buenos resultados dependen del esfuerzo de todos”</p>
<p>¿Cuál es la primera acción que tomará para mejorar sus habilidades de liderazgo? ¿Quién estará involucrado? ¿Cuándo comenzará?</p>	<p>“Escuchar todavía más, intentar involucrar más personas en la búsqueda de soluciones, ya lo estoy haciendo”</p>	<p>“La primera acción es la fiscalización de las acciones del área de ingeniería, que está a cargo de los servicios. Existe necesidad de mejorar la comunicación entre las principales áreas de la empresa. El área de ingeniería es clave, determina los presupuestos, compras y el seguimiento de las obras; luego el ámbito de finanzas de los contratos, pagos de insumos y facturación, y por último, RR. HH., que define el rol de las personas en su trabajo, las entrena y les ofrece los beneficios necesarios. Pienso que mi rol es la supervisión para que todo esto funcione, una tarea diaria y que me trae problemas, por lo que quiero implementar cambios en el corto plazo”</p>
<p>Complete esta frase: “Sabré que habré mejorado mis habilidades de liderazgo cuando (...)”</p>	<p>“(...) los resultados aparezcan”</p>	<p>“(...) consiga realizar los controles diarios necesarios”</p>
<p>¿En qué fecha planifica revisar su grado de avance? ¿Con quién?</p>	<p>“En cualquier momento, analizando y revisando los resultados obtenidos día a día.”</p>	<p>“Diariamente, con la colaboración de las personas involucradas y revisando los resultados alcanzados”</p>

Figura N° 22. Respuestas de la entrevista del Inventario de Prácticas de Liderazgo. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

Interpretación de los resultados obtenidos en Entrevista del inventario de liderazgo (Kouzes y Posner, 2013)

Pregunta 1 -La práctica de liderazgo que quiero mejorar es:

La respuesta brindada por el director 1, menciona hechos nuevos que demanden soluciones inmediatas. Sin embargo, no ejemplifica a qué se refiere con “hechos nuevos” ¿Está realmente aprendiendo a manejar situaciones nuevas de una forma reflexiva?

En el caso del Directo 2, su respuesta denota preocupación por la comunicación, aunque no está claro si desea una comunicación interactiva o directiva. El foco está en la fiscalización, característica vinculada a la producción, no a la estrategia.

Pregunta 2 - ¿Qué le gustaría, específicamente, estar en mejores condiciones de hacer?

Director 1- Demuestra falta de comunicación en su respuesta: “ser comprendido con más objetividad”. En términos de Daft (2006), la respuesta podría interpretarse como parte de una cultura burocrática, cuyo foco está en crear un ambiente estable y una forma metódica, racional y ordenada de hacer las cosas. Los valores que guían a estos líderes son la formalidad, la racionalidad, el orden y la obediencia.

El director 2, observa la existencia de una necesidad de comunicación y diálogo que implica una carencia en este sentido que puede deberse a la percepción de que este problema puede tener como consecuencia la falta de resultados positivos en el negocio.

Pregunta 3 - ¿Qué acciones específicas podría tomar? ¿Qué opciones tiene?

En el director 1, en la forma de relacionarse, se percibe cierta disconformidad consigo mismo; sin embargo, el líder no define una nueva forma de liderazgo a alcanzar. El director 2, demuestra una preocupación excesiva por el control, y la necesidad de estar informado sobre todo lo que acontece en el área operativa.

Pregunta 4 - ¿Qué acciones implementará para alcanzar su objetivo de mejora? ¿Qué ayuda precisa?

Es evidente en el director 1, que hay un problema de comunicación con sus colaboradores directos se presentan conflictos debido a la diferencia de opiniones. La falta de ejemplos e información demuestra cierta inmadurez en sus acciones, y en el caso de director 2 esta respuesta reafirma un liderazgo centrado en lo operativo, lo inmediato y en las metas diarias.

Pregunta 5- ¿Cuál es la primera acción que tomará para mejorar sus habilidades de liderazgo? ¿Quién estará involucrado? ¿Cuándo comenzará?

La respuesta del director 1, es de difícil interpretación, el mismo sostiene que precisa escuchar más y que esto le permitiría mejorar sus condiciones de líder. Asimismo,

manifiesta el deseo de comprometer a otras personas en la búsqueda de soluciones, pero no queda claro qué rol asigna a esas personas. El mismo sostiene que ya puso en práctica estas acciones, no obstante se evidencia que lo hizo sin fundamentos.

La respuesta del director 2 es interesante ya que pasa revista a todo el proceso operativo de la empresa, las diferentes responsabilidades, los roles y la comunicación entre los sectores. El mismo detecta las brechas entre su deseo y la realidad, y las dificultades financieras consecuentes. Siente que precisa aumentar el control, sin percibir que existen líderes en los grupos para ocupar ese rol, teniendo como consecuencia directa que recaen sobre él la mayor parte de esta tarea, probablemente por desconfianza.

Pregunta 6- Complete esta frase: “Sabré que habré mejorado mis habilidades de liderazgo.

Es interesante la forma en que el director 1 justifica su capacidad de liderazgo, sin brindar ejemplos claros y explícitos sobre los resultados deseados. Lo ideal es que el líder cuente con el control de sus acciones y sepa cómo hacerlo. Su respuesta denota falta de actitud y planificación. En el caso del director 2, se vincula el liderazgo y el control, y se refuerza el liderazgo operacional.

Pregunta 7- ¿En qué fecha planifica revisar su grado de avance? ¿Con quién?

En el caso del director 1, el análisis de sus respuestas permite inferir que su liderazgo no es estratégico, pues en ningún momento demuestra una planificación de acciones futuras. Cuando se le pregunta por la fecha en que verificará los avances realizados y la forma de medirlos, la respuesta es vaga: “en cualquier momento” o “día a día”. El Director 1 demuestra cierta incapacidad analítica y denota ausencia de un estilo de gestión definido.

El director 2 explicita que para ser mejor, debe concentrar el control, la fiscalización y el apoyo de los colaboradores. La concentración del control sería para él la característica que define el hecho de ser un buen líder, midiendo su eficacia a través de los resultados de su equipo.

6.5 RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La presentación de los resultados de la investigación sobre el clima organizacional, se distribuyen en 9 categorías, la elección de respuestas están divididas de 1 a 5 (escala de Likert), siendo: 1 para muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

En los 9 cuadros siguientes se describen en las columnas del 1 a 5, el número de personas eligieron cada una de las alternativas.

Finalmente se clasificaron según el promedio obtenido, como malo (1,00 a 1,75), regular (1,76 a 2,50), bueno (2,51 a 3,25) o excelente (3,26 a 4,00).

Para estimar la fiabilidad de la encuesta por cuestionario, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, el método de consistencia interna que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988).

Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231):

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Valoraciones de los autores: Nunnally (1967, p. 226): en las primeras fases de la investigación un valor de fiabilidad de 0.6 o 0.5 puede ser suficiente. Con investigación básica se necesita al menos 0.8 y en investigación aplicada entre 0.9 y 0.95. Nunnally (1978) afirma que dentro de un análisis exploratorio estándar, el valor de fiabilidad en torno a 0.7 es adecuado (p.245-246).

En la tabla siguiente pueden observarse los resultados del estudio de alfa de cronbach.

CATEGORIAS	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total Geral	Alfa de Cronbach
CONFLICTO			1	4	5	a > 6
ESTANDÁRES DE DESEMPEÑO		2	2	2	6	a > 7
DESAFIO			5		5	a > 5
COOPERACIÓN		2	1	2	5	a > 6
ESTRUCTURA		1	4	5	10	a > 8
IDENTIDAD			1	3	4	a > 5
RECOMPENSA		2	4		6	a > 6
RELACIONES			2	3	5	a > 6
RESPONSABILIDAD	1	2	4		7	a > 7
Total Geral	1	9	24	19	53	

Tabla N° 8. Comparación de las categorías por (malo, regular, bueno y excelente) y resultado de Alfa de Cronbach. Fuente: Elaboración propia basada en analise de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

El coeficiente alfa es una forma de estimar la confiabilidad de un cuestionario aplicado en una investigación, mide la correlación entre las respuestas de un cuestionario por medio del análisis de sus perfiles. El producto es una correlación promedio entre las repuestas obtenidas. Dado que en todos los ítems del cuestionario se utiliza la misma escala de medición, el coeficiente “α” es calculado a partir de la varianza de los ítems individuales, y de la varianza producto de la suma de los ítems de cada encuestado por medio de la siguiente ecuación:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right)$$

Referencia:

K: corresponde al número de ítems del cuestionario;

s²i: corresponde a la varianza de cada ítem;

s²t: corresponde a la varianza total del cuestionario, determinada a partir de la suma de todas las varianzas.

Analizando los resultados del alfa de cronbach para esta investigación, se observa que la mayoría de las categorías obtuvieron un buen nivel de confiabilidad. El resultado: a>8 es bueno para la categoría “estructura”; en las categorías “estánderes de desempeño” y “responsabilidad”, el resultado fue: a>7, aceptable; en las categorías “conflicto”, “cooperación”, “recompensa” y “relaciones”, el resultado fue: a>6, aceptable; en las

categorías “desafío” e “identidad” resultó: $a > 5$, pobre aunque aún aceptable; solamente $a < 5$ es inaceptable, y ninguna categoría de este estudio obtuvo ese valor.

6.5.1 Aplicación del cuestionario de Litwin & Stringer (1978), sobre clima organizacional.

Pregunta	1	2	3	4	5	Mé dia	N	Clases
En esta organización las tareas están claramente definidas.	2	22	4	37	5	3,30	70	Excelente
En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	3	25	0	35	7	3,26	70	Excelente
En esta organización está claro quién manda y toma las decisiones.	0	8	2	50	10	3,89	70	Excelente
Conozco claramente las políticas de esta organización.	2	12	2	42	12	3,71	70	Excelente
Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	2	10	4	44	10	3,71	70	Excelente
En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.	5	12	3	45	5	2,53	70	Bueno
El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	2	11	3	42	12	2,27	70	Regular
Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	3	32	3	21	11	2,93	70	Bueno
En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.	11	10	0	44	5	2,69	70	Bueno
Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	7	27	3	26	7	2,99	70	Bueno
Promedio Generales	3,70	16,90	2,40	38,60	8,40	3,13		
Porcentaje	5,29	24,14	3,43	55,14	12		100	

Tabla N° 9. Análisis de la dimensión Estructura. Fuente: Elaboración propia basada en aná lise de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

El aná lisis de la percepción de los Empleados sobre la “Estructura” de la organización, demuestra que el promedio global de esta dimensión es 3,13; lo cual es considerado "excelente", aunque la mayoría de los empleados se dan cuenta de que las funciones, políticas y la estructura son claras, así como quié nes informan, en el caso de la pregunta 6, la mayoría de los empleados dicen que hay muchos papeles para hacer las cosas.

Pregunta	1	2	3	4	5	Mé dia	N	Clases
No nos confiamos mucho en juicios individuales, casi todo se verifica dos veces.	2	8	2	45	13	2,16	70	Regular
A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin necesidad de que lo verifique.	22	18	4	19	7	2,59	70	Bueno
Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo.	10	22	7	25	6	2,93	70	Bueno
En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo.	8	20	5	31	6	3,10	70	Bueno
Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismo.	8	23	2	29	8	3,09	70	Bueno
En esta organización, siempre que alguien comete un error, no aparecen una gran cantidad de excusas.	25	45	0	0	0	1,64	70	Malo
En esta organización, uno de la solución, es que los individuos asumen responsabilidades.	5	50	0	15	0	2,36	70	Regular
Promedio Generales	11,43	26,57	2,86	23,43	5,71	2,55		
Porcentaje	16,33	37,96	4,08	33,47	8,16		100	

Tabla N° 10. Análisis de la dimensión responsabilidad. Fuente: Elaboración propia basada en aná lise de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

En cuanto al aná lisis de la percepción de los empleados sobre la “Responsabilidad” la media general es de 2,55, lo cual es considerado "bueno". Algunas de las respuestas de

esta categoría muestran que existe confluencia en lo que se hace por una falta de confianza. Asimismo, los líderes desean que el trabajo se haga bien sin la necesidad de consultar con ellos.

Por otra parte, se señala en la pregunta 16 que las personas cuando se equivocan buscan excusas en lugar de asumir su responsabilidad. En consecuencia, la pregunta 17 demuestra que la mayoría de la gente siente que el liderazgo no permite que asuman la responsabilidad.

Pregunta	1	2	3	4	5	Mé dia	N	Clases
En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	9	32	3	22	4	2,69	70	Bueno
Las recompensas e incentivos que se reciben aventajan a las amenazas y críticas.	26	19	4	16	5	2,36	70	Regular
Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	8	24	0	33	5	3,04	70	Bueno
En esta organización hay muchísima crítica.	4	23	4	33	6	2,40	70	Regular
En esta organización existen suficientes recompensas y reconocimientos por hacer un buen trabajo.	22	21	3	15	9	2,54	70	Bueno
Cuando cometo un error me sancionan.	11	23	3	26	7	2,93	70	Bueno
Promedio Generales	13,33	23,67	2,83	24,17	6,00	2,66		
Porcentaje	19,05	33,81	4,05	34,52	8,57		100	

Tabla N° 11. Análisis de la dimensión "recompensa". Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016.

Esta dimensión que obtuvo un promedio de 2,79, inferior al promedio de las demás dimensiones, permite constatar que los colaboradores están disconformes con la remuneración y recompensas vigentes en la organización. El sistema de promoción no apoya a que colaborador destacado por su desempeño ascienda, y no hay suficientes recompensas por el trabajo bien realizado. Asimismo, y en la misma línea un alto porcentaje de los encuestados considera que en la organización recibe numerosas críticas.

Pregunta	1	2	3	4	5	Mé dia	N	Clases
La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas bien, aunque las hagamos despacio.	6	30	5	25	4	2,87	70	Bueno
Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	8	36	3	19	4	2,64	70	Bueno
En esta organización tenemos que tomar, ocasionalmente, grandes riesgos.	13	32	5	14	6	2,54	70	Bueno
La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	9	33	2	21	5	2,71	70	Bueno
Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	13	29	10	14	4	2,53	70	Bueno
Promedio Generales	9,80	32,00	5,00	18,60	4,60	2,66		
Porcentaje	14	45,71	7,14	26,57	6,58		100	

Tabla N°12. Análisis general de satisfacción con el "desafío". Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

Acerca de la categoría "desafíos", podemos observar que no existe en los encuestados la creencia de que podrán avanzar si se hacen las cosas bien aunque se hagan más lento. Asimismo, las respuestas revela la ausencia de toma de desafíos por parte de la organización y esto está directamente asociado con la percepción de efectividad en la toma de decisiones que también es relativamente baja. En resumen, se podría deducir

que la organización se encuentra en un estado de letargo, no pudiendo avanzar hacia la concreción de nuevas ideas y proyectos.

Pregunta	1	2	3	4	5	Mé dia	N	Clases
Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	0	12	0	48	10	3,80	70	Excelente
Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	2	15	3	35	15	3,66	70	Excelente
En esta organización es bastante difícil llegar a conocer a las personas.	3	36	7	20	4	3,20	70	Bueno
Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas.	5	39	8	15	3	2,60	70	Bueno
Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.	8	14	4	34	10	3,34	70	Excelente
Promedio Generales	3,60	23,20	4,40	30,40	8,40	3,32		
Porcentaje	5,14	33,14	6,29	43,43	12		100	

Tabla N°13. Análisis de la dimensión "relaciones interpersonales". Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

De acuerdo con los resultados del cuestionario, hay un buen ambiente de trabajo en el ambiente agradable y la relación con los jefes. Son regulares en lo que respecta a las tensiones. Tenga en cuenta que este escenario se confirma por la reflexión actual de esta empresa anteriormente descrito, por las actitudes negativas de algunos funcionarios y desmotivación.

Pregunta	1	2	3	4	5	Mé dia	N	Clases
En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	0	10	3	50	7	3,77	70	Excelente
La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	0	14	0	42	14	3,80	70	Excelente
En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal.	4	10	4	42	10	2,37	70	Regular
La dirección piensa que si todas las personas están contentas, la productividad irá bien.	0	39	0	26	5	2,96	70	Bueno
Aquí es más importante llevarse bien con los demás, que tener un buen desempeño.	5	50	0	10	5	2,43	70	Regular
Me siento orgulloso de mi desempeño.	3	27	3	29	8	3,17	70	Bueno
Promedio Generales	2,00	25,00	1,67	33,17	8,17	3,08		
Porcentaje	2,86	35,71	2,38	47,38	11,67		100	

Tabla N°14. Análisis de la dimensión "estándares de desempeño". Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

En cuanto a la categoría de "Estandar de Desempeño" el promedio general es 3,29, clasificado como "excelente". La mayoría de los empleados estuvieron "de acuerdo" en que la empresa exige un alto rendimiento y ejerce una presión continua para que se produzcan mejoras. Aún así el 60% de los empleados manifiestan que hay una presión para mejorar continuamente el rendimiento de grupo y personal. Igualmente la mayoría de los empleados respondió que la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.

En términos de estándares de desempeño, puede afirmarse que existe un alto grado de exigencia por mejorarlo, siendo esto más importante que el estado de las relaciones interpersonales.

Pregunta	1	2	3	4	5	Média	N	Clases
Si me equivoco, mis superiores no ven las cosas mal hechas.	0	40	5	20	5	2,86	70	Bueno
Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	10	37	2	21	0	2,49	70	Regular
Las personas dentro de esta organización se tienen confianza mutua.	3	18	0	38	11	3,51	70	Excelente
Mi jefe y compañeros no me ayudan cuando tengo una labor difícil.	0	11	6	30	23	2,07	70	Regular
La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	8	20	0	29	13	3,27	70	Excelente
Promedio Generales	4,20	25,20	2,60	27,60	10,40	2,84		
Porcentaje	6,00	36,00	3,71	39,43	14,86		100,00	

Tabla N°15. Análisis de la dimensión "cooperación". Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

La interpretación de la presente dimensión presenta cierto grado de ambigüedad y complejidad, ya que, por un lado, se observa que las personas tienen confianza en sus colegas y jefes, y se percibe que los jefes se orientan a las relaciones humanas, pero por otro lado, un gran porcentaje considera que no recibe ayuda cuando se enfrenta a tareas difíciles. Igualmente, la filosofía organizacional pone acento en el factor humano pero no se presta atención a las aspiraciones de carrera de los colaboradores.

Pregunta	1	2	3	4	5	Média	N	Clases
En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	0	22	3	42	3	3,37	70	Excelente
La idea y actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos no puede ser bastante saludable.	5	15	3	42	5	3,39	70	Excelente
Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	6	21	1	25	17	3,37	70	Excelente
No siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	7	38	0	25	0	2,61	70	Bueno
Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	4	9	2	47	8	3,66	70	Excelente
Promedio Generales	4,40	21,00	1,80	36,20	6,60	3,28		
Porcentaje	6,29	30	2,57	51,71	9,43		100	

Tabla N°16. Análisis de la dimensión Conflictos. Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

La lectura de los resultados permite suponer que existe en esta organización una cultura de aversión al conflicto, ya que el mismo no es considerado como saludable o como una ocasión para realizar mejoras. Cuando no se está de acuerdo con los jefes, es mejor no manifestarlo. De manera contradictoria, no obstante, la mitad de los colaboradores consideran que los jefes estimulan las discusiones abiertas entre las personas miembros de la organización.

Pregunta	1	2	3	4	5	Média	N	Clases
Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización	6	16	2	31	15	3,47	70	Excelente
Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	3	14	4	38	11	3,57	70	Excelente
Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	0	10	2	12	46	4,34	70	Excelente
En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	5	32	5	26	2	2,83	70	Bueno
Promedio Generales	3,50	18,00	3,25	26,75	18,50	3,55		
Porcentaje	5	25,71	4,64	38,21	26,43		100	

Tabla N°17. Análisis de la dimensión "identidad". Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

En cuanto a la categoría de "identidad" el promedio general es 3,55, calificado como "Excelente", señalando que la mayoría de los empleados se sienten orgullosos de ser parte del equipo y la empresa. La percepción de lealtad hacia a la empresa es fuerte y el grado de individualismo es bajo.

CATEGORIAS	Média	DE	Max	Min
CONFLITO	3,28	0,05	3,66	2,61
ESTANDÁRES DE DESEMPEÑO	3,29	0,07	3,80	2,43
DESAFIO	2,66	0,02	2,87	2,53
COOPERACIÓN	2,84	0,07	3,51	2,07
ESTRUCTURA	3,44	0,03	3,89	2,99
IDENTIDAD	3,55	0,10	4,34	2,83
RECOMPENSA	2,79	0,04	3,20	2,36
RELACIONES	3,24	0,09	3,80	2,60
RESPONSABILIDAD	2,55	0,13	3,10	1,64

Tabla N° 18. Comparación de medias por Dimensión (Categorías).

Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016.

Al comparar el promedio entre las categorías las diferencias no son tan significativas, la media más baja corresponde a la categoría "responsabilidad", promedio de 2.55; a continuación, la categoría de "desafío con un promedio de 2.66, la categoría de "recompensa" con un promedio de 2,79. La "identidad" es la más "alta", con un promedio de 3,55.

A continuación se puede ver la media de las categorías:

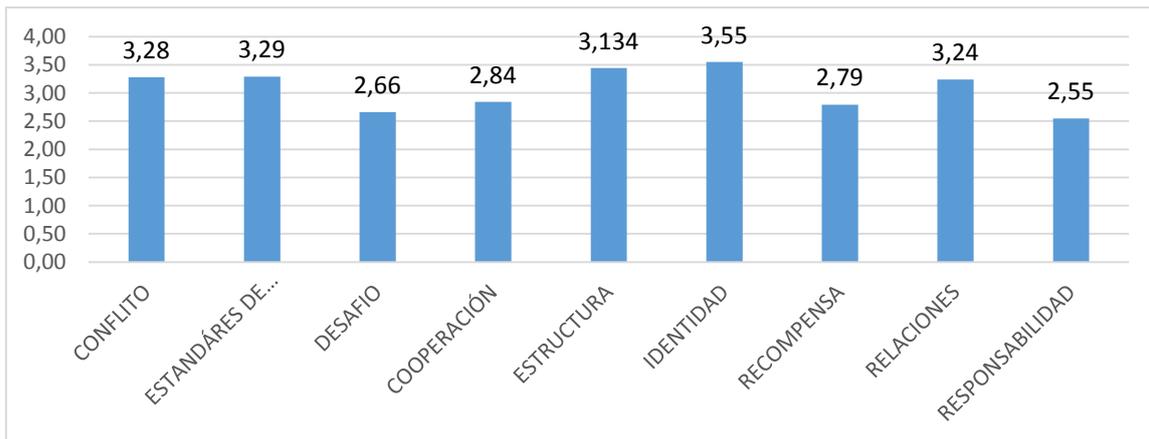


Figura N° 23. Comparación de medias por Dimensión (Categorías). Fuente: Elaboración propia basada en análisis de los datos obtenidos en la pesquisa 2016

En el estudio se analizaron 9 categorías correspondientes al clima de la organización, cinco de ellas fueron clasificadas como buenas y cuatro como excelentes. El promedio general refleja un buen clima organizacional, sin embargo, en algunos aspectos como el desarrollo del trabajo en el cual los empleados tienen que recibir los pedidos de los líderes para ejecutar sus tareas, sienten que esta actitud inhibe la iniciativa de hacer las cosas y, consecuentemente, las personas rehúyen asumir sus errores y se excusan.

La falta de un programa de recompensas también se percibe en el desempeño en el trabajo. Los empleados comprenden claramente la estructura de la tarea y las políticas de la compañía, sin embargo, en los papeles las tareas no son tan claras. La mayoría de los empleados dicen que se sienten parte de un equipo, acerca de la relación con otros empleados y sus líderes inmediatos y no en la relación con los directores.

7. Conclusiones

El análisis de los resultados del presente trabajo permite aseverar que la empresa familiar objeto de estudio presenta como estilo de liderazgo dominante en sus dos directores, el coercitivo en el primero y el directivo en el segundo evaluado.

Ello revela una comunicación precaria vertical y en sentido descendiente, y un exceso de control y supervisión del personal. Aún así, el estilo de liderazgo “fijador de

pautas” se destaca con una pequeña diferencia por sobre los demás, estilo que manifiesta un liderazgo responsable, pero que presenta dificultades para delegar.

Un análisis crítico del perfil de los directores, permite establecer que existe un predominio de la dirección operativa, con serias dificultades en cuanto a la innovación en los procesos de negocio, la comunicación y la gestión de conflictos interpersonales. En consecuencia, es aún más evidente que los directores no desarrollan una relación de confianza y cooperación con el equipo de trabajo.

La entrevista del inventario de las prácticas de Liderazgo nos permitió comprender más profundamente, la forma como los directores conciben las cuestiones de rutina de la dirección, que se traducen en un fuerte control e inspección de las personas, de las tareas y de los procesos de trabajo.

Progresando en esta postura, la investigación del clima también confirmó que los estilos de liderazgos predominantes son el coercitivo y el directivo.

Sin embargo, existe una relación de influencia entre el liderazgo y la cultura de la empresa Transmazon, y el clima organizacional. Ello ocurre debido a que la postura de los líderes, en este caso los dos directores de la empresa, son responsables de la creación de ciertos valores y objetivos, lo cual se refleja en la percepción de los funcionarios, como puede observarse en el resultado de la investigación sobre el clima organizacional.

En la categoría responsabilidad se destaca que el líder no admite que los funcionarios ejecuten sus tareas sin estar bajo su supervisión directa. Como consecuencia, se afecta el sentido de responsabilidad y autonomía de los funcionarios. Del mismo modo se detectó un exceso de pedidos de disculpas por sus errores de parte de los funcionarios y falta de compromiso en las tareas.

En la categoría recompensa, los funcionarios percibieron que no existe un sistema eficaz de recompensas y reconocimientos que garantice un funcionamiento meritocrático. Por otro lado, en la categoría desafíos, existe evidencia que el trabajo no representa desafíos para los funcionarios, quienes perciben que la empresa no corre riesgos en los momentos apropiados.

Respecto a las relaciones internas, fue evidente la existencia de un exceso de relaciones amistosas e intimidad entre compañeros que propicia relaciones de complicidad, mientras que en general la gente es fría y reservada.

En la categoría cooperación, se destacó el alto desempeño individual y colectivo, y un buen nivel de cooperación y unión entre los funcionarios, independientemente del estilo de liderazgo y las fallas en los procesos organizativos.

En la categoría normas de la empresa, se detectó una discordancia entre las estrategias, la baja confianza en las relaciones y en la consideración y valorización de los recursos humanos.

En la categoría conflictos, los funcionarios manifestaron que existe poca comunicación para su solución dialogada. Es interesante destacar que en las entrevistas con ambos directores, los mismos destacaron que la comunicación constituye una dificultad en la gestión.

En la categoría identidad, se evidenció poca lealtad para con la organización, al mismo tiempo, un sentimiento negativo de pertenencia a un equipo de trabajo. Posiblemente este sentimiento se justifique y/o explique por el exceso de control y fiscalización ejercido por los directores, así como también por la falta de comunicación y reconocimiento mencionada más arriba.

Se constató en el estudio que el estilo coercitivo y el directivo son predominantes, a través de por ejemplo la categoría estructura o el exceso de burocracia representado por numerosas reglas y papeles para realizar las cosas.

También se requiere un alto rendimiento y se ejerce presión para mejorar continuamente, no hay ningún criterio de mérito en relación con la recompensa y el reconocimiento del trabajo bien realizado.

Basándonos en estas conclusiones hemos podido confirmar las hipótesis planteadas en el trabajo.

8. Propuestas/recomendaciones

A partir de estos resultados, se presentan varias recomendaciones para la empresa Transmazon, orientadas, básicamente, hacia los siguientes lineamientos:

- * la revisión del estilo de administración para mejorar las relaciones interpersonales y el desarrollo de los recursos humanos
- * la mejora del proceso de comunicación interna para que los empleados perciban la posibilidad de una solución de los conflictos a través del diálogo
- * cambios de comportamiento en el estilo de comunicación al momento de brindar directivas con el objetivo de reducir al mínimo el sentimiento negativo de los empleados debido a la política de control y supervisión excesiva ejercida por los directores.

Es importante consolidar las actividades de planificación y de organización para que los empleados pueden seguir las directrices y mejorar la productividad. Se manifiesta la necesidad de delegar tareas y estimular la responsabilidad individual, así como también crear un programa de recompensas para el desarrollo del trabajo.

Esta investigación podría servir como referencia para otras organizaciones familiares que presentan problemas similares en el clima organizacional y en el estilo de liderazgo dominante, elementos que se encuentran presentes en los desafíos que enfrentan las empresas familiares a la hora de encarar el proceso de profesionalización. Asimismo, puede contribuir a profesionales de recursos humanos para establecer parámetros que ayuden a coordinar sus estrategias con las perspectivas de negocio, ajustando las acciones de liderazgo a la estrategia y cultura organizacional y creando un clima organizacional propicio para el logro de las metas de negocio.

ⁱ Maximiano, A. C. (2011). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas. “Liderança é a realização de metas por da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situação”. Traducción propia.

ⁱⁱ Carlyle, T. (1840). *Lectures on Heroes: lecture i. the hero as divinity. odin. paganism: scandinavian mythology*. Recuperado de <http://www.gutenberg.org/files/1091/1091-h/1091-h.htm> “He is the living light-fountain, which it is good and pleasant to be near. The light which enlightens, which has enlightened the darkness of the world; and this not as a kindled lamp only, but rather as a natural luminary shining by the gift of Heaven; a flowing light-fountain, as I say, of native original insight, of manhood and heroic nobleness;—in whose radiance all souls feel that it is well with them” Traducción propia.

ⁱⁱⁱ Saklofske, D., y Zeidner, M. (1995). *International Handbook of Personality and Intelligence*. New York: Plenum Press. “The earliest empirical study of the personal characteristics of leaders was conducted back in 1904 (Stogdill, 1977). Appropriately enough, the study's author was Lewis M. Terman, one of the pioneers in the development of differential psychology. Using schoolchildren as subjects, Terman made two primary observations. First, children who emerge as leaders in a group; in other words, leadership functions as a trait that enjoys cross-situational consistency. Second, the leaders could be differentiated from the followers on several measurable characteristics, such as speech fluency. Unfortunately, Terman had not yet devised the Stanford-Binet Intelligence Scale, and therefore he could not report on any IQ contrasts. Even so, Terman's inquiry has become something of a mini-classic in the field (Gibb, 1969b).” Traducción propia.

^{iv} Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. *RAE - Revista de Administração de Empresa*, 34(3), 102-114. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf> “Os enfoques contingenciais propuseram que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensassem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia” Traducción propia

^v Araújo, M. R. M., Silva, L. C. O., Gois, C. C., Souza, D. A., Mendonça, P. F., Lima, T. C., Neto, O. C. M. (2013). Preferência por tipos de liderança: Um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. (abril-julho 2013). *Estudos de Psicologia*, 18(2), 203-211. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v18n2/v18n2a05.pdf>

“desenvolvida para explicar como o comportamento de um líder influencia a satisfação e o desempenho dos subordinados, incluindo variáveis situacionais” Traducción propia.

^{vi} Weisinger, H. (1997). *Inteligência emocional no trabalho: Como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro: Objetiva. “Controlar as emoções significa algo bastante diferente de sufocá-las; significa compreendê-las e usar essa compreensão para modificar as situações em seu benefício.” (p. 45). Traducción propia.

^{vii} Caruso, D. R. y Salovey, P. (2007). *Liderança com Inteligência Emocional: Liderando e administrando com competência e eficácia*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. “O modo como os líderes se sentem também afeta a maneira como que influenciam as pessoas – e isso, afinal de contas, é a essência de liderança.” (p. 8).

^{viii} Goleman, D. (2001). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva. “As capacidades implícitas de inteligência emocional são vitais para que as pessoas adquiram com êxito as competências necessárias para ter sucesso no trabalho” (p. 39) Traducción propia.

^{ix} Sá, D. M. (2013). *A Liderança Estratégica e o Mundo Contemporâneo*. (Trabalho monográfico apresentado para la obtención del diploma del Curso de Altos Estudos de Política y Estrategia, ESG, Brasil). Recuperado de: <http://www.esg.br/images/Monografias/2013/SAD.pdf> “Estilo ou tipo de liderança é a forma que o líder utiliza para estabelecer a direção, aperfeiçoar planos e ordens e motivar seus homens para atingir os objetivos traçados”. Traducción mía.

^x Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. *RAE - Revista de Administração de Empresa*, 34(3), 102-114. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf> “Em troca, os membros do grupo devolverão ao

líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas” Traducción propia.

^{xi} Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Campus. “O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades”. Traducción .

^{xii} Chiavenato, I. (2003). Op. Cit. “As teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação” Traducción propia.

^{xiii} Souza, F. A. (2013). *A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Gestão: Um estudo de caso em uma empresa varejista de Picos - PI*. Recuperado de: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20Cultura%20Organizacional.pdf> “A cultura organizacional é constituída por seus valores morais e éticos, crenças, princípios, regimentos previamente definidos, políticas internas e externas, sistemas e clima organizacional” Traducción propia.

^{xiv} Daft, R. L. (2006). *La experiencia del Liderazgo*. (3ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A. “Fortaleza de la cultura se entiende como la medida en que los empleados coinciden en cuanto a la importancia de los valores y las formas específicas de hacer las cosas. Si existe un consenso general, la cultura es fuerte y unida, y si no hay mucha coincidencia, la cultura es débil” Traducción propia.

^{xv} Gersick, K. A., Lansberg, I., Desjardins, M., y Dunn, B (2003). Como gerenciar as transições. *HSM Management*, 7(41), 104-111. “As famílias são as instituições sociais mais interessantes. Para melhor ou para pior, nossas famílias determinam quem somos. Elas são as fontes tanto da “natureza” como do “estímulo” do desenvolvimento individual. Psicólogos, sociólogos, historiadores e economistas consideram-na como um dos elementos críticos da construção dos sistemas que estudam”. (p. 58) Traducción propia.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, L. M. (2013). Os líderes mais admirados – 2013 (Pelos Jovens e pelos Executivos). *Revista HSM Management*, s/d(51). Recuperado de: http://issuu.com/hsmbrasil/docs/degustacao_98

Anoroff, C. E., & Baskin, O. W. (2011). *Effective Leadership In The Family Business*. Chennai, Índia: A Family Business Publication. Recuperado de <https://books.google.com.br/books?id=tXzSCLfWzlwC&printsec=frontcover&dq=Effective+Leadership+in+the+Family+Business+2011&hl=ptBR&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMlv5fD1OyKxgIVBdSACH1TOwBW#v=onepage&q=Effective%20Leadership%20in%20the%20Family%20Business%202011&f=false>

Araújo, M. R. M., Silva, L. C. O., Gois, C. C., Souza, D. A., Mendonça, P. F., Lima, T. C., Neto, O. C. M. (2013). Preferência por tipos de liderança: Um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos de Psicologia*, 18(2), 203-211. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v18n2/v18n2a05.pdf>

Ardila, R. (2013). J. B. Watson, a psicologia experimental e o condutismo 100 anos depois. *Revista de Estudo e Pesquisa em Psicologia*, 13(1), 1-19. Recuperado de <http://www.revispsi.uerj.br/v13n1/artigos/html/v13n1a19.html>

Asís, R. L., Mangas, M. G., Tejedor, J. P. (2012). *El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional*. (Proyecto fin de carrera). Escuela de Ingeniería y Arquitectura - Universidad de Zaragoza. Recuperado de <https://zagan.unizar.es/record/9733>

- Astrachan, J. H. (1988). Family firm and community culture. *Family Business Review, Journal of the Family Firm Institute*, 1(2), 165-189. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/fabr.1988.1.issue-2/issuetoc>
- Balestrin, A. (2002). Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. *REAd Revista Eletrônica de Administração*, 8(4). Recuperado de <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/44111/27721>
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista Administração*, 48(1), 34-52. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/04.pdf>
- Barthasar, M. T. M. (2014). *Clima Organizacional: Um Estudo Empírico com as Guardas Civis Municipais da Região do ABC*. (Tesis de Maestría). Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Recuperado de: http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2014/pdf/DISERTACAO_MARGARETH_TOSCANO%20MARTINEZ_BARTHASAR.pdf
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. *RAE - Revista de Administração de Empresa*, 34(3), 102-114. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>
- Berndsen, C. A. F. y Machado A. J. L. (1974). Os estilos de administração em prefeituras do Rio Grande do Sul (uma tese da teoria de Rensis Likert). *Revista*

administração empresarial, 14(4) Recuperado de:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034->

[75901974000400002&script=sci_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901974000400002&script=sci_arttext)

Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*

EESC-USP, 16(2), 260-262. Recuperado de:

<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>

Borkowski, N. (2011). *Organizational Behavior in Health Care. Health Management*

Programs Chapman School of Business. Miami: Florida International University

Miami. Recuperado de

https://books.google.com.br/books?id=R9_AaW1Oq0gC&printsec=frontcover

[&dq=Organizational+Behavior,+Theory,+and+Design+in+Health+Care.&hl=ptB](https://books.google.com.br/books?id=R9_AaW1Oq0gC&printsec=frontcover&dq=Organizational+Behavior,+Theory,+and+Design+in+Health+Care.&hl=ptB)

[R&sa=X&ved=0CCYQ6AEwAWoVChMirZLeiOKxgIVhpENCh1J0QBU#v=onepage](https://books.google.com.br/books?id=R9_AaW1Oq0gC&printsec=frontcover&dq=Organizational+Behavior,+Theory,+and+Design+in+Health+Care.&hl=ptB)

[&q=Organizational%20Behavior%2C%20Theory%2C%20and%20Design%20in%](https://books.google.com.br/books?id=R9_AaW1Oq0gC&printsec=frontcover&dq=Organizational+Behavior,+Theory,+and+Design+in+Health+Care.&hl=ptB)

[20Health%20Care.&f=false](https://books.google.com.br/books?id=R9_AaW1Oq0gC&printsec=frontcover&dq=Organizational+Behavior,+Theory,+and+Design+in+Health+Care.&hl=ptB)

Cajo, C., Émerita, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el*

clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos.

(Tesis de Doctorado). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2365>

Campos, E. Á. S., Bertucci, J. L. O., Pimentel, T. D. (2008). *Empresas familiares longevas:*

Fatores que impactam sua continuidade. Nova Lima: FDC. Recuperado de

<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat>

[%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202008/0802.pdf](http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202008/0802.pdf)

Carlyle, T. (1840). *Lectures on Heroes: Lecture I. The Hero as Divinity*. Recuperado de <http://www.gutenberg.org/files/1091/1091-h/1091-h.htm>

Caruso, D. R. y Salovey, P. (2007). *Liderança com Inteligência Emocional: Liderando e administrando com competência e eficácia*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.

Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana*. (Tesis de Maestría). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3244>

Chiavenato, I. (1999). *Teoria Geral da Administração*. (vol. 2) (6ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Clerc, A. J., Saldivia, A. B. y Serrano, M. G. (2006). *Liderazgo y sua influencia sobre el Clima Laboral. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar*. Recuperado de: <http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf>

Covey, S. R. (2013). *El 8º Hábito: De la efectividad a la grandeza*. Buenos Aires: Paidós Empresa.

Covey, S. R. (2013). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: Lecciones magistrales sobre el cambio personal*. Buenos Aires: Paidós Plural.

Daft, R. L. (1999). *Administração*. (4a ed.). Rio de Janeiro: Ed LTC.

Daft, R. L. (2006). *La experiencia del Liderazgo*. (3ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.

Davis, J. A. (2003). Entrevista à HSM Management: uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. *HSM Management*, 41, 96-103. Recuperado de http://www.institutofamilia-empresa.com.br/artigos/empresa_familia_propriedade.pdf

Davis, J. A. (2004). A constituição familiar: um guia de exemplos de declarações e políticas para a empresa familiar. Tradução da equipe técnica da Fundação Dom Cabral. Cambridge, Massachusetts, EUA: Harvard Business School e Owner Managed Business Institute.

Duarte, G. A., y Papa, A. C. (2011). A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(3), 364-377. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614004.pdf>

Garcia, V. P. (2011). *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

García Villamizar, G. E. (2007). Clima organizacional: hacia um nuevo modelo. *Revista PorikAn – Universidad del Cauca*, (12). Recuperado de:

http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

George, D., Y Mallery , P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4ª ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon

Gersick, K. A., Davis, J. A., Hampton, M. M., y Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.

Gersick, K. A., Lansberg, I., Desjardins, M., y Dunn, B (2003). Como gerenciar as transições. *HSM Management*, 7(41), 104-111.

Goleman, D. (2001). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D. (2004). Daniel Goleman na prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 2ª reimpressão

Goleman, D. (2012). *Inteligência emocional: A teoria revolucionaria que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Gomes, A. R., y Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia – USP*, 18(3), s/nº p. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642007000300008

Hernández Sampieri, R. y Méndez Valencia, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en

competencia. *Revista PsiqueMag*, 1(1), 1-37. Recuperado de:
<http://www.ucvlima.edu.pe/psiquemag/pdf/PsiqueMag02.pdf>

House, R. J., Arthur, M. B. y Shamir, B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), s/n° p.
Recuperado de: <http://dayacenterforpeace.org/wp/wp-content/uploads/2013/07/Charismatic-Leadership-and-transformation.pdf>

Kotter, J. P. (1997). *Liderando Mudança* (vol. 17). Rio de Janeiro: Elsevier. (Trabajo original publicado 1947). Recuperado de:
[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=9scqpe-sW2MC&oi=fnd&pg=PA11&dq=KOTTER,+J.+P.+\(1997\).+Liderando+mudan%C3%A7a&ots=8VoyPYc6LX&sig=D8PIv3Ax4krxhpPpLZ2F7BXSQF4#v=onepage&q=KOTTER%2C%20J.%20P.%20\(1997\).%20Liderando%20mudan%C3%A7a&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=9scqpe-sW2MC&oi=fnd&pg=PA11&dq=KOTTER,+J.+P.+(1997).+Liderando+mudan%C3%A7a&ots=8VoyPYc6LX&sig=D8PIv3Ax4krxhpPpLZ2F7BXSQF4#v=onepage&q=KOTTER%2C%20J.%20P.%20(1997).%20Liderando%20mudan%C3%A7a&f=false)

Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2013). *O desafio da liderança*. (5a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Koys, D. & Decotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265- 285. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/228079405_Inductive_Measures_of_Psychological_Climate

Leite, N. R. P., y Leite, P. P. (2007). Um Estudo Observacional do Filme: Denise está chamando à luz da Teoria da Ação, de Chris Argyris e Donald Schön. *REGE Revista de Gestão- USP*, 14(n° especial), 77-91. Recuperado de
<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36583/39304>

- Lewin, K., Lippit, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301]. Recuperado de: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Lima, J. A. (2012). *Liderança e Tomada de Decisão na Organização*. (Tesis de Maestría) Recuperado de <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Josimara-Alves-de-Lima.pdf>
- Litwin, G. & Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.
- Livaque, B. L. R. C. (2012). *Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Region Callao*. (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio De Loyola, Lima, Perú. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Campos_Estilo-de-liderazgo-directivo-y-clima-organizacional-en-una-instituci%C3%B3n-educativa-del-distrito-de-Ventanilla.pdf
- Luz, R. S. (2003). *Gestão do Clima Organizacional. Proposta de Critérios para Metodologia de Diagnóstico, Mensuração e Melhoria. Estudo de Caso em Organizações Nacionais e Multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. Recuperado de: http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396]. Recuperado de: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Maslow, A. H. (1993). *The Farther Reaches of Human Nature*. New York: Penguin Books. Recuperado de: https://books.google.com.br/books?id=QbPVIsjIQ-EC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Maxwell, J. C. (2007). *O Líder 360º: Como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

Maximiano, A. C. (2011). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. *The Management Review*, 46(11), 22-28. Recuperado de: <http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf>

Merhi, D. Q., Vasconcelos, K. C. A., Fernandes, M. G. E., Lopes, V. M. G., y Silva, A. R. L. (2008). Cultura, Poder e Liderança nas Organizações: um estudo de caso no setor de celulose. *XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro*. Recuperado de; http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ALFREDOcultura.pdf

Minucci, A. (1995). *Psicologia Aplicada a Administração*. (5ª ed.). Rio de Janeiro: Atlas.

Moura, M. R., Torres, P. B., y Andrade, R. J. F. (2010). Contribuições da liderança Situacional para as Organizações. *VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói, Rio de Janeiro*. Recuperado de:

http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg6/anais/t10_0288_1386.pdf

Nadler, R. S. (2011). *Liderando com Inteligência Emocional: como gerir equipes na prática e conseguir os melhores resultados a partir da confiança e colaboração*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Najjar, E. (2011). *Empresa Familiar – Construindo equipes vencedoras na família empresária*. São Paulo: Integrare

Neto, A. C., Tanure, B., Santos, C. M. M., y Lima, G. S. (2012). Executivos Brasileiros: na contramão do Perfil Deificado da Liderança Transformacional. *RCA Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 35. Recuperado de: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n32p35>

Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*, McGraw Hill, New York. Nunnally, J.C. 1978, *Psychometric Theory*, Second Edition, McGraw Hill, New York.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, Second Edition, McGraw Hill, New York

Oliveira, D. P. R. (2006). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Paiva, K. C. M., Oliveira, M. C. S. M., y Melo, M. C. O. L. (2008). Produção Científica Brasileira sobre Empresa familiar – Um Metaestudo de Artigos Publicados em Anais de Eventos da ANPAD no período de 1997-2007. *RAM- Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 148-173. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n6/a08v9n6.pdf>

- Palomino, R. C. (2013). *Influencia Del Liderazgo en el Clima Organizacional de los Institutos de Educación Superior Universitaria de la Provincia de Puno*. Azángaro: Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Domingo Choquehuanca”.
- Paula de, P., Stefano, S. E., Andrade, S. M. y Zampier, M. A. (2011). Clima e Cultura Organizacional em uma Organização Pública. *Gestão & Regionalidade* 27(81), s/nº p. Recuperado de: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao
- Paulino, A. T., Bezerra, R. M. C. (2005). A importância do clima organizacional: um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN. *Revista da FARN*, 4(1/2), 31-48.
- Priore, E. R., Prado, S. R., y Neto, A. C. (2012). Cultura Organizacional: influência dos gestores na cultura das organizações. *Gestão Contemporânea*, 2(2), s/nº p. Recuperado de: <http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo>
- Quintero, M. E. (2004). *El Liderazgo de los directivos bancarios según la teoría de Likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basado en la teoría de Herzberg, zona metropolitana del Estado Mérida, período 2001-2002*. Mérida. Recuperado de: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t5649.pdf>
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª ed.). México: Pearson Prentice Hall. Recuperado de: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oVHIFmFi_ToC&oi=fnd&pg=PA2&dq=FIEDLER+ROBBINS,+P.,+Y+CO

ULTER,+M.+(2005).+Administraci%C3%B3n&ots=MRT_eutEHD&sig=zwwwMjC2
Rkj2wdferr07-iXY4k#v=onepage&q&f=false

Sá, D. M. (2013). *A Liderança Estratégica e o Mundo Contemporâneo*. (Trabajo monográfico presentado para la obtención del diploma del Curso de Altos Estudios de Política y Estrategia, ESG, Brasil). Recuperado de: <http://www.esg.br/images/Monografias/2013/SAD.pdf>

Saklofske, D., y Zeidner, M. (1995). *International Handbook of Personality and Intelligence*. New York: Plenum Press.

Schein, E. (1985). *Organization cultures and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (1999). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio. Recuperado de: <http://www.estantevirtual.com.br/b/edgar-h-schein/guia-de-sobrevivencia-da-cultura-corporativa/2958943721>

Silva, A., y Neto, A. (2012). Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 20-47. Recuperado de: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/3867/3888>

Silva, W. R., y Rodrigues, C. M. C. (2007). *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior*. (4ª ed.). New York: The Free Press.

Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional: O impacto das emoções*. (2ª ed.). São Paulo: Cengage.

Souza, F. A. (2013). *A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Gestão: Um estudo de caso em uma empresa varejista de Picos - PI*. Recuperado de: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20Cultura%20Organizacional.pdf>

Stoner, J. A. F., y Freeman, R. E. (1994). *Administração*. (5ª ed.). Rio de Janeiro: Editora LCT.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2). Recuperado de: <http://kimba.ku.ac.th/Document/1.pdf>

Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. (mayo-junio). Recuperado de: <https://library.goshen.edu/Reserve/DAES%20OLP/How%20to%20Choose%20a%20Leadership%20Pattern.pdf>

Torres, F. V. C., y Ríos, G.A.C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales, Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 29(126). Recuperado de: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1600

Vega, M. M. C., Botello, C. M. S., Rodrigo, M. J. M., Partido, A. N.(2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los trabajadores*, 19(1), 1-12. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3707988>

Ventorini, B., y Garcia A. (2004). Relacionamento Interpessoal: da obra de Robert Hinde à Gestão de Pessoas. *Revista Psicologia Organizacao e Trabalho*, 4(2), 117-144. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7641/6976>

Weber, M. (2004). *Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva*. (vol 2). Recuperado de: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/weber-m-economia-e-sociedade-fundamentos-da-sociologia-compreensiva-volume-2.pdf>

Welch & Comer (1988). *Quantitative methods for public administration*. Dorsey Press.

Woyciekoski, C. y Hutz, C. S. (2009). Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias. *Psicologia, Reflexão e Crítica - UFRGS*, 22(1), 1-11. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v22n1/02.pdf>

Weisinger, H. (1997). *Inteligência emocional no trabalho: Como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro: Objetiva.

10. Anexos

Anexo 1 - Test de estilo de Liderazgo-

Estudie su forma actual de dirigir a sus colaboradores. He aquí 36 pares de conceptos para describir como desempeña su trabajo. Después de leer cada par de conceptos, decida cuales de ellos, "a" o "b" se ajusta mejor a su caso. Por ejemplo, en el concepto 1, si cree que la afirmación "a" se ajusta mejor, escriba "1" en la casilla correspondiente a su contestación. Si fuera la afirmación "b" más característica, escriba entonces "1" en la casilla correspondiente.

Conteste todas las preguntas. Quizás le resulte difícil, en algunos casos, escoger una de las respuestas porque le parezca que ninguna es válida. Sin embargo, tiene que elegir la que resulta más acorde con su forma de desempeñar el trabajo.

Tenemos dos casillas que corresponden a las dos afirmaciones de cada concepto, Escriba 1 en la casilla que corresponda a su contestación en cada caso.

1	a	Cree que una vez fijados los objetivos. Cada empleado se sentirá bastante motivado para conseguirlos.
	b	Delega responsabilidades pero las retira si no obtiene resultados inmediatos.
2	a	Indica a sus colaboradores que no se preocupe de los rendimientos de los demás y se concentren más en mejorar los suyos.
	b	Considera que los informes no son muy necesarios cuando ya existe un clima de confianza.
3	a	Mantiene niveles elevados de rendimiento y tiene poca tolerancia con aquellos que rinden menos de lo esperado.
	b	Si el plan de trabajo de un colaborador no resulta adecuado, le estimula a preparar un nuevo plan.
4	a	Cree que los valores y derechos humanos tienen más importancia que el trabajo que está realizando.
	b	Premia el trabajo bien hecho y opina que castigar la falta de rendimiento, sirve de poco.
5	a	Sugiere medios alternativos para hacer las cosas en vez de indicar cómo prefiere que se hagan.
	b	Cree que los colaboradores deberían ser capaces de superar las dificultades para alcanzar los objetivos por sí mismos.
6	a	Cuando le proponen alternativas, tarda en indicar la que prefiere.
	b	Si un colaborador no está de acuerdo con lo que le dice, le explica cuidadosamente las razones por las que quiere que se haga de una forma determinada.
7	a	Cree que imponer disciplina a los colaboradores resulta más negativo que positivo.
	b	Establece una buena relación personal con sus colaboradores porque cree que eso distingue al buen jefe.
8	a	Premia el trabajo bien hecho y considera que el castigo por la falta de rendimiento sirve de poco.
	b	Si su colaborador no rinde lo esperado, le indica en que ha fallado de forma tajante pero razonada.
9	a	Espera que sus colaboradores lleven a cabo los planes que ha preparado.
	b	Cree que los colaboradores deberían ser capaces de superar las dificultades para conseguir los objetivos, por sí mismos.
10	a	Cuando toma una decisión, va más lejos para convencer a sus colaboradores de que lo acepten.
	b	Cree que los planes aceptados deben representar en general las ideas de sus colaboradores.

11	a	Cree que las personas dan lo mejor de sí mismos en un entorno de confianza.
	b	Cree que una vez fijados los objetivos, cada colaborador debe sentirse bastante motivado para conseguirlos.
12	a	Al llamar la atención a un colaborador, le explica claramente lo que en su opinión ha hecho mal.
	b	Considera que los informes no son muy necesarios donde ya existe un clima de confianza.
13	a	Cree que mantener enérgicamente la disciplina es importante para que el trabajo se haga.
	b	Insiste en que sus colaboradores entreguen informes detallados de sus actividades.
14	a	Cree que un jefe popular es mejor que uno impopular.
	b	Cree que los colaboradores no deben sentirse demasiado desalentados por los fracasos en el trabajo, sino que deberían ser capaces de superar los obstáculos por sí mismos.
15	a	Cree que es el jefe quien debe estimular la voluntad de los colaboradores para alcanzar los objetivos
	b	Le preocupan constantemente los niveles elevados de rendimiento y anima a sus colaboradores a alcanzarlos.
16	a	Los colaboradores pueden recurrir a su consejo y opinión cuando es evidente que necesitan ayuda.
	b	Cree que las personas dan lo mejor de si mismas en un entorno que inspira confianza.
17	a	Si el plan de un colaborador no resulta adecuado, le estimula a que piense de nuevo y prepare otro plan.
	b	Da órdenes a menudo, con sugerencias pero dejando muy claro lo que quiere.
18	a	Cree que la seguridad en el trabajo, y los beneficios son importantes para la felicidad del colaborador.
	b	Si el plan de un colaborador no resulta adecuado le estimula a pensar de nuevo y a preparar un nuevo plan.
19	a	Acaba a la larga por despedir al colaborador que considera difícil de manejar.
	b	Trata de evitar que surjan discusiones que alteren la armonía entre los colaboradores.

20	a	Considera que los informes no son muy necesarios en un ambiente donde ya existe confianza.
	b	Espera que los colaboradores ejecuten los planes que ha trazado.
21	a	No le interesa tanto crear buenas relaciones personales, como el que los colaboradores sigan su ejemplo.
	b	Cree que los valores y derechos humanos tienen más importancia que el trabajo del momento.
22	a	Se esfuerza por elevar el rendimiento personal en vez de exigir elevar los niveles de rendimiento de sus colaboradores.
	b	Trata de evitar que surjan discusiones que alteren la armonía entre sus colaboradores.
23	a	Cree que sus colaboradores no deben sentirse demasiado desalentados por los fracasos en el trabajo, sino que deberían ser capaces de superar los obstáculos por sí mismos.
	b	Cuando toma una decisión va más lejos para convencer a sus colaboradores de que lo acepten.
24	a	Si un colaborador no está de acuerdo con lo que le dice, le explica cuidadosamente las razones por las que quiere que se haga de una forma determinada.
	b	Cree que imponer disciplina a los colaboradores resulta más negativo que positivo.
25	a	Le preocupan constantemente los niveles elevados de rendimiento y anima a sus colaboradores a alcanzarlos.
	b	Cree que mantener enérgicamente la disciplina es importante para que el trabajo se haga.
26	a	Trata de evitar que surjan discusiones que alteren la armonía entre los colaboradores.

	b	Espera que sus colaboradores cumplan rigurosamente sus instrucciones.
27	a	Establece una buena relación profesional con sus colaboradores porque cree que eso distingue al buen jefe.
	b	Cuando le proponen alternativas, no tiene tiempo de indicar la forma de actuar que prefiere.
28	a	Si un colaborador no rinde lo esperado, le indica que ha fallado de forma tajante pero razonada.
	b	No le interesa tanto crear buenas relaciones personales, como el que los colaboradores sigan su ejemplo.
29	a	Espera que sus colaboradores cumplan rigurosamente sus instrucciones.
	b	Da órdenes a menudo con sugerencias pero dejando muy claro lo que quiere.
30	a	Delega responsabilidades pero las retira si no obtiene resultados inmediatos.
	b	Los colaboradores pueden recurrir a su consejo y opinión cuando es evidente que necesitan ayuda.
31	a	Cree que los colaboradores deberían ser capaces de superar las dificultades para alcanzar los objetivos por si mismos.
	b	Al llamar la atención a un colaborador le explica claramente lo que en su opinión ha hecho mal.
32	a	Suele confiar en la autodirección y en el autocontrol más que en ejercer él mismo el control.
	b	Sugiere los medios alternativos para hacer las cosas en vez de indicar cómo prefiere que se hagan.
33	a	Trata de vencer la resistencia a sus decisiones, explicando a los colaboradores lo que pueden conseguir con su decisión.
	b	Se esfuerza por elevar el rendimiento personal en vez de exigir elevados niveles de rendimiento a sus colaboradores.
34	a	No le interesa tanto crear buenas relaciones personales como el que los colaboradores sigan su ejemplo.
	b	Acaba a la larga por despedir al empleado que considera difícil de manejar.
35	a	Insiste en que los colaboradores entreguen detallados informes de sus actividades.
	b	Le preocupan constantemente los niveles elevados de rendimiento y anima a sus colaboradores a alcanzarlos.
36	a	Cree que los planes aceptados deben representar en general las ideas de sus colaboradores.
	b	Cree que un jefe popular es mejor que uno impopular.

	A	B	C	D	E	F
1		a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/>				

2					b <input type="checkbox"/>	a <input type="checkbox"/>
3		a <input type="checkbox"/>				b <input type="checkbox"/>
4				a <input type="checkbox"/>	b <input type="checkbox"/>	
5		b <input type="checkbox"/>				a <input type="checkbox"/>
6			a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/>			
7				a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/>		
8			b <input type="checkbox"/>		a <input type="checkbox"/>	
9	a <input type="checkbox"/>	b <input type="checkbox"/>				
10			a <input type="checkbox"/>		b <input type="checkbox"/>	
11		b <input type="checkbox"/>			a <input type="checkbox"/>	
12	a <input type="checkbox"/>				b <input type="checkbox"/>	
	A	B	C	D	E	F
13	a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/>					
14		b <input type="checkbox"/>		a <input type="checkbox"/>		
15						a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/>

16					a <input type="checkbox"/>	b <input type="checkbox"/>
17			b <input type="checkbox"/>			a <input type="checkbox"/>
18				a <input type="checkbox"/>		b <input type="checkbox"/>
19	a <input type="checkbox"/>			b <input type="checkbox"/>		
20	b <input type="checkbox"/>				a <input type="checkbox"/>	
21		a <input type="checkbox"/>		b <input type="checkbox"/>		
22				b <input type="checkbox"/>		a <input type="checkbox"/>
23		a <input type="checkbox"/>	b <input type="checkbox"/>			
24	b <input type="checkbox"/>					a <input type="checkbox"/>
25	b <input type="checkbox"/>					a <input type="checkbox"/>
	A	B	C	D	E	F
26	b <input type="checkbox"/>			a <input type="checkbox"/>		
27			b <input type="checkbox"/>	a <input type="checkbox"/>		
28		b <input type="checkbox"/>	a <input type="checkbox"/>			
29	a <input type="checkbox"/>		b <input type="checkbox"/>			
30		a <input type="checkbox"/>			b <input type="checkbox"/>	
	b <input type="checkbox"/>	a <input type="checkbox"/>				

31						
32					a <input type="checkbox"/>	b <input type="checkbox"/>
33			a <input type="checkbox"/>			b <input type="checkbox"/>
34	b <input type="checkbox"/>		a <input type="checkbox"/>			
35	a <input type="checkbox"/>					b <input type="checkbox"/>
36				b <input type="checkbox"/>	a <input type="checkbox"/>	
Puntaje						

Instrucciones para la puntuación

Paso 1. Sume el número 1 de cada columna debajo de A, B, C, D, E y F.

A	B	C	D	E	F	total
						=36

Paso 2. Haga la suma de todos los totales para asegurarse que el resultado es 36. Esto le permite comprobar que sus sumas previas son correctas.

Paso 3. Sume las cantidades que se indican a continuación, a sus puntuaciones totales en cada uno de los factores para obtener la puntuación justa.

+1	0	+2	0	+1	-2
A	B	C	D	E	F

Paso 4. Sombree en su perfil el Estilo Motivacional la puntuación obtenida en el paso 3 para cada factor. Por ejemplo, si su puntuación en "A" de Estilo Coercitivo es 6, entonces tendría que sombrear su perfil como sigue:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11+
Coercitivo											

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11+
g. Coercitivo											
h. Fijador de Pautas											
i. Directivo											
j. Afiliador											
k. Demócrata											
l. Formador											

Paso 5. El perfil anterior indica en que medida utiliza cada uno de los 6 estilos motivacionales. Su estilo dominante será aquel en el que obtenga una puntuación de 8 o más. Una puntuación de 7 significa un estilo de apoyo.

Algunas Interpretaciones

1. Una puntuación de 9 o más indica una fuerte tendencia a motivar a sus colaboradores con ese estilo.
2. Es muy frecuente que aparezca más de un estilo Dominante. Esto sugiere que Ud. cambia de estilo de acuerdo con las situaciones que tiene que dirigir (consulte el manual)
3. Cuando no se aprecia un estilo Dominante, utilice el estilo de Apoyo como si fuese Dominante. Cuando la puntuación es 7 o menos significa que Ud. todavía no ha desarrollado un estilo motivacional definitivo. Aquellos ejecutivos que hace tiempo que han empezado a dirigir personas, algunas veces, todavía no tienen definido su estilo.
4. En algunas ocasiones, se ven con claridad cómo se genera un determinado estilo. Por ejemplo, si el estilo Dominante es el Directivo, y el Coercitivo es el estilo de Apoyo, esto significa que la base fundamental de motivación de este director es el poder. Se mostrará fundamentalmente Directivo y, si fuese necesario, cambiará al estilo Coercitivo para conseguir la conformidad de sus colaboradores.
5. Mientras el manual hace hincapié en que no hay un estilo óptimo, sugerimos que 3 de estos estilos son más eficaces: El Directivo, el Formador y el Demócrata. Ud. tendrá que reflexionar sobre los estilos contemplados en el test y considerar su grado de adecuación para motivar a la gente que Ud. tiene y en las situaciones que se presentan.

Guía de Interpretación

No hay ningún estilo óptimo. El director que conoce su trabajo, varía la presión que ejerce según las tareas y el nivel de madurez de sus colaboradores. No hay un estilo que sirva para todo. Por ejemplo, puede ocurrir que en situaciones de tensión, el estilo Coercitivo sea más adecuado que el estilo Democrático, aunque éste suene mejor.

Sin embargo, como ya hemos indicado, hay tres estilos de motivación que ofrecen más posibilidades de estimular la motivación, el Dominante, el Democrático y el Formador. Uno de estos estilos o una combinación de los mismos produciría probablemente los resultados que el jefe necesita.

El jefe con experiencia varía su estilo para motivar debidamente a sus colaboradores y lograr así niveles más altos de rendimiento. Por ejemplo, sabe que no puede coaccionar a algunos colaboradores porque, al hacerlo, disminuye su motivación: otros, en cambio, necesitan un pequeño empujón para rendir al máximo de sus posibilidades.

Definiciones de estilos

El estilo adoptado da lugar a que el personal reaccione de cierto modo. Por ello, al utilizar el estilo adecuado, se consigue aumentar la motivación y el rendimiento, de lo contrario, sólo se consigue reducir la motivación y el rendimiento.

Por lo tanto, nos interesa conocer como actúan los jefes que triunfan y logran motivar intensamente a sus colaboradores.

Tenemos una gama de experiencia de estilos, por ejemplo, desde el jefe autocrático que presiona al máximo, hasta el democrático que no presiona en absoluto. En un extremo, tenemos al dictador que exige obediencia y en el otro, a alguien que, en realidad, no dirige y depende totalmente de los demás. El que siempre cede o declina su responsabilidad. Pero la mayoría de los jefes fluctúan entre ambos extremos.

En nuestra sociedad, la mayoría de los jefes tienen más a presionar que a no hacerlo y generalmente podemos verlo si se consideran importantes resultados a corto plazo.

Generadores de influencia (Influyentes)

Estos jefes suelen establecer una relación de control. Presionan mucho y esperan que los demás hagan lo que ellos desean. Actúan de arriba hacia abajo: imponen sus directivos y exigen que los demás las cumplan.

Tanto el Coercitivo como el Director consideran que su cometido consiste fundamentalmente en tomar decisiones aunque puedan consultar con los demás. Fijan las normas y esperan que los demás cumplan. Ejercen un control riguroso: a menudo, solicitan informes detallados y, con frecuencia, controlan personalmente la marcha de los asuntos.

Coercitivo

La persona dominante que quiere hacerlo todo por sí misma, es el motivador menos eficaz. Escucha, con cierta impaciencia que disimula con dificultad, las opiniones de sus colaboradores. Si los colaboradores no hacen lo que les ordena, y de la forma que él quiere, los castiga de una u otra forma. Aunque cree en las ventajas del palo y del incentivo, se inclina más al castigo, y motiva utilizando el temor. Premia a los colaboradores que aceptan acomodarse a sus deseos.

Hay que tener en cuenta que el “temor” puede ser un motivador eficaz y el Coercitivo no duda en utilizarlo: amenaza y castiga y, si considera que no puede manejar a un colaborador, lo despide.

Los que están dispuestos a trabajar a sus órdenes, durante mucho tiempo, a menudo, son “aprendices” o “seguidores”. Con frecuencia, se le considera un triunfador, especialmente a corto plazo.

El estilo parece muy adecuado en el caso de un caos organizativo que sea preciso corregir. El Coercitivo corregirá la situación antes pero a condición de que sepa lo que hace.

Directivo

Detrás de la fachada amable está su interés por controlar a los demás y, con suavidad, consigue la colaboración de su gente. Formula sus peticiones educadamente pero deja muy claro su deseo de que las cosas se hagan a su manera.

Aunque está muy centrado en las tareas y es dinámico, a veces, debido a su excesiva preocupación por el control, no logra un nivel elevado de rendimiento. Si bien permite a los colaboradores expresar puntos de vista distintos a los del jefe y está dispuesto a escuchar su razonamiento bien planteado, rápidamente hace gala de su autoridad para imponer sus puntos de vista, si cree que son mejores que los de los demás.

Sabe que sus colaboradores reaccionan mejor si creen que se han tenido en cuenta sus opiniones y deseos. Tal vez acepte modificar una decisión o algún aspecto de su plan si lo considera útil para que sus colaboradores se entreguen y acepten plenamente su plan.

Sus colaboradores saben cómo trabajar con él y conocen hasta que punto está dispuesto a tener en cuenta sus opiniones. Sabe como utilizar el temor pero consigue no emplearlo con exceso.

A corto plazo, sus resultados oscilan entre buenos y excelentes. Sin embargo, no suele desarrollar la capacidad de algunos colaboradores para que éstos puedan pensar por sí mismos y salir adelante sin el jefe.

Generación de afiliación (Afiliación)

Estos jefes crean un ambiente cordial y amistoso. Saben que necesitan amistad, consideración y confianza. Esperan motivar mejor a los colaboradores en un ambiente de confianza y gran respeto mutuo.

El jefe que fomenta la afiliación o afinidad

No tiene mucho éxito como motivador porque considera que la armonía entre las personas es más importante que terminar un trabajo. No quiere arriesgarse a que no lo aprecien, o a la soledad, o a la falta de respeto. La soledad del mando, en realidad, no le gusta, considera que, al final, lo más importante es vivir en armonía con los demás.

Considera importante hacer bien el trabajo para que los demás lo respeten pero sin permitir que el trabajo ponga en peligro la armonía, el respeto y el afecto.

Es de la opinión que las plantas prosperan en un clima cálido. Evita y procura suavizar los conflictos sin preocuparle poner en peligro el trabajo si con ello consigue que los colaboradores se sientan a gusto. No insiste en normas de nivel elevado porque teme que al hacerlo limitaría la libertad de los colaboradores. Considera que si el ambiente de trabajo inspira confianza, las personas se sienten motivadas de modo natural.

Ha creado un ambiente semejante al de un club: un lugar cómodo y agradable para trabajar, pero a menudo, no consigue gran cosa debido a su excesiva preocupación por la armonía y las buenas relaciones personales.

No tiene mucho éxito como motivador porque no quiere correr el riesgo de hacer que los demás se sientan desgraciados. Suele poner en peligro o declina su papel directivo en vez de ejercer presión para que sus colaboradores logren niveles de rendimiento elevados. Aunque es apreciado a nivel personal, muchos colaboradores lo consideran débil y carente de convicciones firmes.

Demócrata

En su opinión, las necesidades de autorrealización, aceptación, reconocimiento y alabanza motivan a las personas. Cree que una vez satisfechas estas necesidades, sus colaboradores dirigirán y controlarán por sí solos el trabajo que realizan.

Cree que un control excesivo reduce el rendimiento. Por lo tanto, si los colaboradores quieren trabajar, los rendimientos serán elevados pero, en el caso contrario, estos serán bajos.

Para que los colaboradores trabajen bien, el mejor medio es que estos satisfagan sus objetivos personales y a la vez los de la organización.

De carácter tolerante y confiado, depende de los demás para realizar el trabajo. Permite que los demás actúen pero no dirige: no espera que los demás se ajusten a su modelo. Considera que para que un colaborador produzca, hay que tratarlo como a un profesional.

Se diferencia del afiliador en que no declina su papel de jefe, ya que define los objetivos y estimula a los colaboradores a que señalen sus propias metas. Premia y reconoce el mérito en vez de premiar y castigar. No amenaza, ni critica, ni adopta medidas de castigo porque cree que éstas reducen la motivación de sus colaboradores.

Los resultados que consigue a corto plazo no son muy halagüeños. Los colaboradores no aceptan automáticamente la responsabilidad ni ejercen la iniciativa. A la larga, los resultados van de bajos hasta

excelentes, según el personal que tenga a sus órdenes. Si los colaboradores carecen de la capacidad de autodirigirse y controlarse, los resultados sin duda van a ser malos.

Generación para alcanzar las metas (ejecutor)

Estos jefes centran su estilo en motivar los niveles de rendimiento. Aceptan el valor de lo conseguido y creen que los colaboradores deben centrar sus esfuerzos en objetivos moderados y a su alcance. Consideran que correr riesgos calculados forma parte del proceso para conseguir algo tanto si lo hace él, como sus colaboradores.

Son jefes que ejercen “poca presión”. Consideran que los colaboradores deben comprometerse a alcanzar objetivos: establecer un plan para conseguirlos y analizar cuidadosamente los obstáculos y medios para superar o eliminar los obstáculos.

Buscan constantemente la retroinformación puntual de lo que hacen los colaboradores y cuanto han progresado en alcanzar cierto nivel de resultados excelentes.

Fija las pautas

Este jefe fija el ritmo y se hace personalmente responsable. En el mejor de los casos, dirige con el ejemplo. Le resulta difícil delegar: se considera personalmente responsable de los éxitos y de los fracasos.

No exige que se ajusten a su pauta, porque no le interesa implantar controles. Por otra parte, sus normas de rendimiento son elevadas.

Premia bien a los que rinden más pero no se preocupa por las buenas relaciones personales, en realidad ofrece poco apoyo y cordialidad.

Sus éxitos suelen depender fundamentalmente de sus esfuerzos más que de los conseguidos por los esfuerzos de sus colaboradores. Actúa más bien como el buen vendedor que, al ascenderle a Director de Ventas, no se da cuenta de que su trabajo ha cambiado y quiere seguir siendo el que más vende.

No intenta “dirigir” las motivaciones de sus colaboradores de manera consciente ya que más bien fija el ritmo y espera que sus colaboradores le sigan. Estimula bien a los colaboradores que han llegado a comprometerse tanto con su trabajo como con él, y con aquellos que reaccionan ante el desafío que supone su ejemplo personal. Le resulta difícil interesarse por sus colaboradores que no han logrado comprometerse con el trabajo tanto como él.

El formador

Cree que hay que motivar a los colaboradores hasta que den el máximo de su capacidad y, para conseguirlo, adopta una relación de formador con los colaboradores.

Recurre estimular el deseo de hacer algo y a la actuación planificada. Inicia personalmente las actividades para conseguir después que sus colaboradores participen en la actividad que él inició. Los colaboradores asumen la actividad y la terminan. Al aumentar la capacidad de los colaboradores, el jefe reduce su participación y concentra sus esfuerzos en el estímulo de sus colaboradores para que progresen con mayor rapidez.

Reconoce la necesidad de informar a sus colaboradores sobre lo que han conseguido siempre que esto sea posible. Mantiene con los colaboradores una relación de apoyo y estímulo.

Suele trabajar en estrecha relación con sus colaboradores y los premia tanto por lo que han realizado cómo por el aumento de sus rendimientos. Sabe que no todo el mundo puede conseguir grandes rendimientos pero sí que todos pueden mejorar hasta cierto punto. Reconoce las mejoras y las premia en consecuencia.

Recurre a una ejecución planificada en vez de a la gestión dirigida y controlada. No cree que debe controlar a los demás pero sí necesita una relación personal y amistosa con ellos. Al conservar la objetividad, puede analizar a los demás y saber en qué están interesados para estimularlos a que consigan niveles más elevados de rendimiento.

Pide que sus colaboradores señalen los problemas u obstáculos que encuentran para aumentar el rendimiento y le presenten un plan adecuado para analizar los planes y resolverlos.

Suele triunfar tanto a corto como a largo plazo.

Interpretación de los resultados

Este test proporcionará a cada jefe algunas pistas muy útiles sobre la forma o formas para motivar a sus colaboradores. La mayoría de los jefes dispone de una serie de estilos que emplean, a menudo, según la presión que ejercen.

Con mucha frecuencia, los jefes emplean actitudes autoritarias y/o coercitivas y ejercen una presión elevada para señalar que conceden mucha importancia a los resultados, a corto plazo, de la tarea pendiente. Estos mismos jefes, sin embargo, pueden adoptar un estilo democrático, sin presionar, si consideran ese estilo más adecuado a ciertas situaciones y colaboradores en un momento determinado.

Anexo 2. Las cinco prácticas de Liderazgo - Director 2

LAS CINCO PRÁCTICAS - Director 2					
Desafiar los procesos - Los líderes son pioneros, gente que busca oportunidades y salta a lo desconocido. Toman riesgos, innovan, experimentan, y consideran a los errores como oportunidades de liderazgo. Los líderes también se encuentran preparados para hacer frente a los desafíos.	1 Nunca	2 A veces	3 Frecuentemente	4 Casi siempre	5 Siempre
Busco oportunidades desafiantes que pongan a prueba mis habilidades y capacidades					
Permanezco actualizado/a sobre los desarrollos más recientes que afectan a nuestra compañía					
Desafío la forma en que hacemos las cosas en el trabajo					
Busco maneras innovadoras en las que podamos mejorar lo que hacemos en esta organización					
Me pregunto "¿Qué podemos aprender de esto?" cuando las cosas no salen como esperaba					
Experimento y tomo riesgos con nuevos enfoques en mi trabajo aún cuando haya probabilidades de fracasar					
Total					
Ofrecer un proyecto en común/visión compartida - Los líderes dedican bastante esfuerzo a imaginar qué clase de futuro les gustaría construir. A partir de su entusiasmo y habilidades de comunicación, consideran las emociones de los demás y los invitan a compartir el proyecto. De esta forma, demuestran cómo los intereses comunes pueden alcanzarse a través del compromiso con objetivos comunes.					
Describo a los demás el tipo de futuro que me gustaría que construyamos en conjunto					
Invito a otros a que compartan mi idea de futuro como si fuera propio					
Comunico con claridad una mirada positiva y					

esperanzadora sobre el futuro de la organización					
Le muestro a los demás cómo sus intereses en el futuro de largo plazo pueden hacerse realidad formando parte de una visión común					
Miro hacia adelante y preveo como espero que luzca ese futuro					
Soy entusiasta y contagio ese entusiasmo respecto de las posibilidades futuras					
Total					
Facilitar el hacer a los demás - Los líderes obtienen el apoyo y la ayuda de todos aquellos comprometidos en proyectos y sus resultados. Refuerzan objetivos de cooperación y construyen relaciones de confianza mutua. Los líderes hacen que los demás se sientan importantes, fuertes y con influencia.					
Involucro a los demás en la planificación de acciones que emprenderemos					
Trato a los demás con dignidad y respeto					
Ofrezco a la gente una cantidad de discrecionalidad / espacio para tomar sus propias decisiones					
Desarrollo relaciones de cooperación con la gente con la cual trabajo					
Creo una atmósfera de confianza mutua en los proyectos que gestiono					
Hago que los demás cuenten con un sentido de pertenencia respecto de los proyectos en los que participan					
Total					
Modelar el camino - Los líderes son claros respecto de los valores y creencias. Mantienen los proyectos funcionando, se comportan de una forma consistente con esos valores, modelando la forma en que esperan que los demás se comporten. Los líderes facilitan a los demás el logro de sus objetivos, se centran en actividades claves y descomponen los proyectos en fases o etapas realizables.					
Soy claro/a respecto de mi filosofía de conducción/ liderazgo					
Trato a los demás con dignidad y respeto					
Dedico tiempo y energía a asegurarme que la gente adhiere a los principios/ valores que han sido acordados					
Dejo saber a los demás cuáles son mis creencias respecto de cómo administrar de la mejor manera la organización que conduzco					
Soy consistente en practicar los valores que explico					
Me aseguro que el grupo de trabajo defina objetivos claros, haga planes y defina hitos para los proyectos que conduzco					
Total					
Alentar los sentimientos / corazones - Los líderes deben ofrecer estímulo y reconocimiento si esperan que su equipo sea persistente, sobre todo si los obstáculos son importantes. Para continuar sosteniendo los objetivos, la gente precisa sentirse parte de un equipo.					
Me tomo el tiempo para celebrar los logros cuando se alcanzan los hitos de un proyecto					
Me aseguro que la gente sea reconocida por sus contribuciones al éxito de nuestros proyectos					
Elogio a la gente por un trabajo bien hecho					

Ofrezco a los miembros de mi equipo una cantidad importante de apoyo y reconocimiento por sus contribuciones					
Encuentro maneras de celebrar los logros					
Me propongo contarle al resto de la compañía sobre el buen trabajo hecho por mi equipo					
Total					

Fuente: elaboración propia en base a la adaptación de KOUZES y POSNER (2013).

Anexo 3- Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin & Stringer (1968)

Categorías	N. P	Pregunta da pesquisa	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	neutral	MUY DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
ESTRUCTURA	70	1.En esta organización las tareas están claramente definidas.					
	70	2. En esta organización las tareas lógicamente estructuradas.					
	70	3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.					
	70	4. Conozco claramente las políticas de esta organización.					
	70	5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.					
	70	6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.					
	70	7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).					
	70	8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
	70	9. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.					
	70	10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
RESPONSABILIDAD	70	11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.					
	70	12. A mi jefe gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.					
	70	13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo.					
	70	14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo.					
	70	15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismo.					
	70	16.En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					

	70	17. En esta organización uno de los problemas es que individuos no toman responsabilidades.					
RECOMPENSA	70	18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda que el mejor ascienda.					
	70	19. La recompensase incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.					
	70	20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
	70	21. En esta organización hay muchísima crítica.					
	70	22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.					
	70	23. Cuando cometo un error me sancionan.					
DESAFIOS	70	24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más se hacernos las cosas lentas pero certeramente.					
	70	25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
	70	26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la.					
	70	27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.					
	70	28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.					
RELACIONES	70	29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.					
	70	30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
	70	31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
	70	32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si.					
	70	33. Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.					
COOPERACION	70	34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
	70	35. A dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
	70	36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
	70	37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.					
	70	38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.					
	70	39. Me siento orgulloso de mi desempeño.					
ESTANDARES	70	40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.					
	70	41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.					

	70	42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.					
	70	43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
	70	44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.					
CONFLICTO	70	45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					
	70	46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.					
	70	47. los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.					
	70	48. No Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
	70	49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					
IDENTIDAD	70	50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.					
	70	51. Me siento que soy miembro de un equipo que funcione bien.					
	70	52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.					
	70	53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					