

2002194
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

TESIS
RI 988
M18

LIDERAZGO, CLIMA Y SATISFACCION
EN EL GRUPO DE TRABAJO
(MEMORIA DE GRADO)



TUTOR ACADEMICO:
LIC. INGRID OCHOA DE PEREZ

PRESENTADA POR:
JOSE LUIS MARIN MIGUEL

FEBRERO, 1988

	1.3.4.2.2 ENFASIS EN LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL	pag. 22
	1.3.4.2.3 RIESGO Y CASTIGOS	pag. 23
	1.3.4.2.4 RIESGO Y ACEPTACION DE RIESGO	pag. 24
	1.3.4.2.5 RIESGO Y APOYO	pag. 25
	1.3.4.2.6 EXPECTATIVA EN LOS NIVELES DE EFICIENCIA	pag. 26
	1.3.4.2.7 CONFLICTO Y TOLERANCIA	pag. 27
INTRODUCCION		pag. 1
CAPITULO 1		
MARCO TEORICO		
1.1 LA EMPRESA COMO SISTEMA		pag. 7
1.2 EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		pag. 9
1.2.1 DIMENSIONES DEL ROL		pag. 14
1.2.2 DINAMICA DE LAS DIMENSIONES		pag. 15
1.2.3 FACTORES DEL ROL		pag. 16
1.2.3.1 FACTOR MOTIVACION		pag. 16
1.2.3.2 FACTOR RELACIONES DE APOYO		pag. 21
1.2.3.3 FACTOR INTEGRACION		pag. 22
1.2.3.4 FACTOR COMUNICACIONES		pag. 23
1.2.3.5 FACTOR ORGANIZACION DEL TRABAJO		pag. 25
1.2.3.6 FACTOR TOMA DE DECISIONES		pag. 27
1.2.3.7 FACTOR FIJACION DE OBJETIVOS		pag. 30
1.2.3.8 FACTOR CONTROL Y EVALUACION		pag. 34
1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL		pag. 37
1.3.1 TEORIAS DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL		pag. 39
1.3.2 TEORIA DE DIRECCION (O GERENCIA)		pag. 40
1.3.3 TEORIAS ORGANIZACIONALES		pag. 42
1.3.4 LA TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		pag. 43
1.3.4.1 MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL		pag. 46
1.3.4.2 FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		pag. 50
1.3.4.2.1 ESTRUCTURA Y RESTRICCIONES		pag. 52

1.3.4.2.2	ENFASIS EN LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL	pag. 52
1.3.4.2.3	RECOMPENSAS Vs CASTIGOS	pag. 53
1.3.4.2.4	RIESGO Y ACEPTACION DE RIESGO	pag. 53
1.3.4.2.5	AFECTO Y APOYO	pag. 54
1.3.4.2.6	EXPECTATIVA EN LOS NIVELES DE EFICIENCIA	pag. 55
1.3.4.2.7	CONFLICTO Y TOLERANCIA DEL CONFLICTO	pag. 55
1.3.4.2.8	IDENTIFICACION Y LEALTAD GRUPAL	pag. 56
1.3.4.3	INTERRELACION DE LOS FACTORES	pag. 57
1.4	SATISFACCION EN EL TRABAJO	pag. 59
1.4.1	ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS	pag. 60
1.4.2	TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES	pag. 64
1.4.3	TEORIA DE LOS DOS FACTORES	pag. 67
1.4.4	TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS	pag. 71
CAPITULO 2		pag. 77
DISEÑO: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION		pag. 77
2.1	PROBLEMA: SU ENTORNO Y DEFINICION	pag. 78
2.2	PLAN METODOLOGICO	pag. 81
2.2.1	FASE EXPLORATORIA	pag. 81
2.2.2	FASE DESCRIPTIVA	pag. 82
2.3	PERIODO DE LA INVESTIGACION	pag. 83
2.4	LA MUESTRA: UNA EMPRESA NACIONAL	pag. 83
2.4.1	LA MUESTRA	pag. 85
CAPITULO 3		pag. 89
LA INVESTIGACION: DESARROLLO Y RESULTADO		pag. 90
3.1	EXPLORACION BIBLIOGRAFICA	pag. 91
3.2	EXPLORACION DE LA EMPRESA	pag. 91

3.3	VARIABLES, FACTORES: DEFINICIONES Y ESTRUCTURA	pag. 92
3.3.1	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	pag. 92
3.3.2	CLIMA ORGANIZACIONAL	pag. 94
3.1.3	SATISFACCION EN EL TRABAJO	pag. 96
3.3	EL CUESTIONARIO	pag. 97
3.3.1	ESTRUCTURA	pag. 97
3.3.2	VALIDACION	pag. 100
3.3.2.1	VALIDACION DE LOS ITEMS	pag. 101
3.3.2.2	VALIDACION DE LOS FACTORES	pag. 105
3.3.2.2.1	FACTORES DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	pag. 106
3.3.2.2.2	FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	pag. 108
3.3.2.2.3	ITEMS DE SATISFACCION EN EL TRABAJO	pag. 111
3.3.2.3	CONCLUSIONES DE LA PRUEBA DE VALIDACION	pag. 112
3.4	ANALISIS PARTICULAR DE LAS VARIABLES	pag. 114
3.4.1	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	pag. 114
3.4.2	CLIMA ORGANIZACIONAL	pag. 126
3.4.3	SATISFACCION EN EL TRABAJO	pag. 134
3.5	ANALISIS DE RELACION ENTRE LAS VARIABLES	pag. 137
3.5.1	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL	pag. 137
3.5.2	SUS RELACIONES CON LA SATISFACCION EN EL TRABAJO	pag. 142
	CAPITULO 4	pag. 148
	CONCLUSIONES	pag. 148
	BIBLIOGRAFIA	pag. 148
	ANEXOS	

En las últimas décadas los directivos de las empresas han evolucionado en la administración de Recursos Humanos, prestando atención a la presencia de variables que generen condiciones favorables en el trabajo para que se realice con satisfacción y el individuo se disponga a alcanzar su máxima efectividad.

En la actualidad hay gran número de teorías que abordan soluciones a los problemas de la motivación, satisfacción y efectividad del trabajador, sin embargo generalmente se propone un programa específico para el gerente o supervisor que intenta resolver las incógnitas de su realidad particular, dadas las complejas características del hombre, sus motivaciones y conducta.

INTRODUCCION

Basados en premisas teóricas y resultados de investigaciones de autores modernos, los directivos implementan sistemas y programas para la Administración de Personal con el propósito de obtener y mantener el mejor grupo de personal en la nómina de la empresa que hipotéticamente logre las metas previstas. Sin embargo la aplicación de los sistemas y programas se hace generalmente con criterios mecanicistas, y la verdadera esencia es ignorada por faltarle la orientación integradora y funcional del contexto de las Relaciones Industriales.

El interés de este estudio fue encontrar un primer paso en el camino de la formulación práctica de objetivos integradores. Como resultado, la satisfacción del trabajador es la meta, sus efectos en la persona y en la organización están ampliamente demostrados, los directivos interesados en ella conducen a los gerentes y supervisores en función de que sea una realidad. De la observación y la lectura llegamos a identificar un elemento o variable que permite el diagnóstico de las relaciones

En las últimas décadas los directivos de las empresas han evolucionado en la administración de Recursos Humanos, prestando atención a la presencia de variables que generen condiciones favorables en el trabajo para que se realice con satisfacción y el individuo se disponga a alcanzar su máxima efectividad.

En la actualidad hay gran número de teorías que aportan soluciones a los problemas de la motivación, satisfacción y efectividad del trabajador, sin embargo generalmente presentan un panorama difuso para el gerente o supervisor que intenta resolver las incógnitas de su realidad particular, dadas las complejas características del hombre, sus sentimientos y conducta.

Basados en premisas teóricas y resultados de investigaciones de autores modernos, los directivos implantan sistemas y programas para la Administración de Personal con el propósito de obtener y mantener el mejor grupo de personas en la nómina de la empresa que hipotéticamente logrará las metas previstas. Sin embargo la aplicación de los sistemas y programas se hace generalmente con criterios mecanicistas, y la verdadera esencia es ignorada por faltarle la orientación integradora y funcional del contexto de las Relaciones Industriales.

El interés de este estudio fué encontrar un primer paso en el camino de la formulación práctica de objetivos integradores. Como dijimos, la satisfacción del trabajador es la meta, sus efectos en la persona y en la organización están ampliamente demostrados, los directivos interesados en ella conducen a los gerentes y supervisores en función de que sea una realidad. De la observación y la lectura llegamos a identificar un elemento o variable que permite el diagnóstico de esa relación

causal entre estilo de gerencia y efectividad en el trabajador, nos referimos a la variable o componente subjetivo del grupo llamado Clima Organizacional.

Por lo antes expuesto, concretamos la interrogante de búsqueda en identificar, dentro de un grupo de empleados de un departamento específico de una "Empresa Nacional", la relación que existe entre las cualidades del estilo de gestión, llamado Liderazgo Organizacional y el Clima Organizacional o globalidad de percepciones directa o indirectamente, obtenida por la gente de los componentes organizacionales y grupales. Siguiendo luego a describir la relación que ejercen cada una de estas variables (Liderazgo y Clima) en la Satisfacción por el trabajo, en las personas del grupo.

La relación teórica de las tres variables es poco tratada en la bibliografía revisada, fue necesario realizar entrevistas a organizaciones especializadas para encontrar referencias al tema, con el objetivo de desarrollar un **Marco Conceptual Teórico** al problema de la investigación, finalmente con autores como Arnold Tannenbaum y Rensis Likert, analíticos del estudio de gestión en las organizaciones; George Litwin y Robert Stringer, autores de un modelo de análisis del Clima Organizacional; y otra diversidad de autores que estudian la Satisfacción en el Trabajo como H. Maslow, Katz y Khan y F. Herzberg, pudimos alcanzar a comprender la dinámica de las variables y su interacción.

Requisito para la comprobación de nuestras ideas, era necesario estructurar, a partir de la amplia gama de posibilidades metodológicas, un diseño del método que permitiera acercarnos a la realidad, obtener datos, analizarlos y lograr resultados que respondieran a las especta-

tivas. La alternativa elegida se puede catalogar dentro de los llamados **estudios descriptivos**. Fue necesario a partir del problema formulado, encontrar una **unidad de investigación** que cumpliera con ciertas condiciones de uniformidad en algunos de los componentes organizacionales. Con estos puntos una vez cubiertos, realizamos un estudio preliminar de descripción de la empresa y del grupo objeto de la investigación.

La información recogida en todos los pasos enunciados fue sistemáticamente organizada y a partir de ella pudimos: elegir el instrumento de recolección de datos y diseñar el **cuestionario**, establecer el **tratamiento** analítico y estadístico que le aplicaríamos a los datos obtenidos y por último, preparar un proceso que ofreciera los **resultados** tanto al problema como al interés profesional de contar con un **pre-modelo de diagnóstico**.

Finalmente el trabajo de memoria de grado contenido en éste volumen, lo encontrará el lector, organizado en los siguientes capítulos:

CAPITULO 1. Marco Teorico: Desarrolla en su contenido la base teórica y conceptual del conjunto de tres variables: Liderazgo Organizacional, Clima Organizacional y Satisfacción en el Trabajo, que conforma el espectro general de este estudio.

CAPITULO 2. Diseño: Metodología de la Investigación. Expone el planteamiento estructural de las pautas elegidas, para alcanzar el objetivo señalado en el Problema de Investigación, así como las características de la Empresa y del Grupo objeto del estudio.

CAPITULO 3. La Investigación: Desarrollo y Resultados. Contiene la evolución del proceso investigativo, partiendo de las definiciones de

trabajo y estructura de las variables, continúa con los análisis de validez del cuestionario y culmina aportándole respuesta a las interrogantes del estudio con la descripción de las relaciones de las variables.

CAPITULO 4. Conclusiones: Síntesis final del producto de la investigación realizada.

BIBLIOGRAFIA y ANEXOS.

CAPITULO 1
MARCO TEORICO

1.1 LA EMPRESA COMO SISTEMA

La teoría de la organización, en la actualidad, concibe a la empresa como un sistema abierto, que regula para su funcionamiento o dinámica de los recursos que el medio ambiente o sistema externo (social, económico, natural, etc.) le puede proveer. Esto significa que la organización debe tener un grado de flexibilidad suficiente para adaptarse a los diferentes cambios que el entorno le presenta; tal argumento ha sido expresado en ideas por Katz y Kahn (1977),

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

Schein (1973), Lawrence y Lorsch (1973), Blake y Mouton (1973), Lippert (1968) y otros.

Cada empresa pretende satisfacer algunas necesidades del hombre, ello requiere que un grupo de personas se planteen intencionalmente la satisfacción de las necesidades detectadas, al hacerlo, se concretará el objetivo de la organización, comprendiéndose como consecuencia, la planificación, distribución y coordinación del trabajo, como un medio para responder a las exigencias del medio ambiente y del grupo.

La planificación, distribución y coordinación del trabajo van a determinar las funciones y actividades que se integrarán para el logro de los objetivos, o producto final que aporta la empresa al sistema externo.

Cada función de la empresa requiere la existencia de un sub-sistema con estructura jerárquica específica, en la que se definen los niveles de toma de decisiones, autoridad y delegación de tareas, comunicándose con la normativa que guiará la conducta funcional en la organización.

En los diferentes sub-sistemas, cada grupo en su nivel está liderado

1.1 LA EMPRESA COMO SISTEMA

La teoría de la organización, en la actualidad, concibe a la empresa como un sistema abierto, que requiere para su funcionamiento o dinámica de los recursos que el medio ambiente o sistema externo (Social, económico, natural, etc.) le puede proveer. Esto sugiere que la organización debe tener un grado de flexibilidad suficiente para adaptarse a los diferentes cambios que el sistema externo le presenta; tal argumento ha sido expresado en ideas muy similares por: Katz y Kahn (1977), Schein (1972), Lawrence y Lorsch (1973) Blake y Mouton (1973), Likert (1968) y otros.

Toda empresa pretende satisfacer algunas necesidades del hombre, ello requiere que un grupo de personas se plantee intelectualmente la satisfacción de las necesidades detectadas, al hacerlo, se concretará el objetivo de la organización, desprendiéndose como consecuencia, la planificación, distribución y coordinación del trabajo, como un medio para responder a las exigencias del medio ambiente y del grupo.

La planificación, distribución y coordinación del trabajo van a determinar las funciones y actividades que se integrarán para el logro de los objetivos, o producto final que aportará la empresa al sistema externo.

Cada función de la empresa requiere la existencia de un sub-sistema con estructura jerárquica específica, en la que se definan los niveles de toma de decisiones, autoridad y delegación de tareas, conjuntamente con la normativa que guiará la dinámica funcional en la organización.

En los diferentes sub-sistemas, cada grupo en su nivel está liderizado

formalmente por una persona que es depositaria de la autoridad suficiente para la toma de decisiones y la delegación de tareas, con esto, dicha persona coordinará los recursos humanos y materiales que le han sido asignados, buscando la integración mas apropiada para el efectivo alcance de los objetivos de la organización.

Las ideas expuestas pueden ser discutidas en su secuencia y aún en su lógica, sin embargo, existe consenso entre diferentes autores que han escrito sobre el tema: por ejm. Schein tratando el punto de la organización como sistema complejo (1), cita a Lawrence, Lorsch y Galbraith expresando: "...cada parte funcional de una organización, tal como, por ejemplo: La producción, la investigación o las ventas, se enfrenta con una parte distinta del medio ambiente y se desarrolla en consecuencia, un punto de vista cognocitivo que refleja su adaptación a dicha parte del ambiente. Se llama a éste proceso diferenciación.....para que una organización funcione eficazmente deben de estar coordinadas las distintas orientaciones de cada una de las unidades funcionales y este proceso recibe el nombre de integración".

Por su parte, Lawrence y Lorsch cuando tratan el punto de la coordinación de las diferentes actividades y los colaboradores individuales (2), dicen: "...si una organización debe llevar a cabo transacciones planeadas con los distintos sectores del ambiente y lograr la coordinación entre sus partes, de alguna forma debe motivar y controlar a los

[1] SCHEIN, EDGAR H. "PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION". EDITORIAL PRENTICE/HALL INTERNACIONAL, MADRID-ESPANA, 1973. PAGS. 125 Y 126.

[2] LAWRENCE, PAUL R. Y LORSCH, JAY N. "DESARROLLO DE ORGANIZACIONES: DIAGNOSTICO Y ACCION". EDITORIAL FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO S.A., EEUU, 1973. PAGS. 9 - 19.

colaboradores individuales, con el fin de que efectivamente realicen actividades especializadas y coordinadas".

En la realidad, los diferentes colaboradores o trabajadores de una empresa, se presentan realizando actividades individuales, pero siempre van a conformar actividades grupales mas o menos amplias dependiendo de la función a la que se encuentran asignados.

Como vimos en los primeros párrafos de este punto; cada función tendrá una estructura y dentro de ella se identificarán núcleos (grupos) de actividades desarrolladas por colaboradores individuales, a su vez encontraremos al supervisor del grupo, quien tendrá bajo su responsabilidad, la coordinación, motivación y el control de los recursos humanos asignados, sin olvidar la administración que debe hacer éste de los recursos materiales.

1.2 EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

De la gama de posiciones que se han generalizado en las empresas modernas, las de gerente y supervisor se repiten con mayor frecuencia, dado que su utilidad para las organizaciones está representada al hacer posible dividir, las funciones que se requieran en la misma, bien sea como línea o "staff". Las responsabilidades del gerente o supervisor se pueden comprender en su mínima expresión, dentro de los términos: Organización, Dirección y Control de los recursos materiales y humanos que le han sido delegados, por niveles jerárquicos superiores, para cumplir con los objetivos prefijados por estos. Según R. Tannenbaum, se entenderá por Organización, Dirección y Control lo siguiente:

Organización: "Este término implica una ordenación en la que todas las unidades están relacionadas de tal modo entre sí, que pueden trabajar como un todo, teniendo cada unidad su propia tarea a desempeñar".(1)

Dirección: "Es el uso de la autoridad formal para guiar a los subordinados. La dirección implica la ideación de objetivos de la acción y los métodos y procedimientos que hay que seguir para alcanzarlos; trazarse objetivos desde lo general hasta los específicos, igualmente ocurre con las normas y procedimientos".(2)

Control: "Es el uso de la autoridad formal para asegurar, en la medida de lo posible, el logro de los objetivos de acción mediante métodos y procedimientos que han sido ideados".(3)

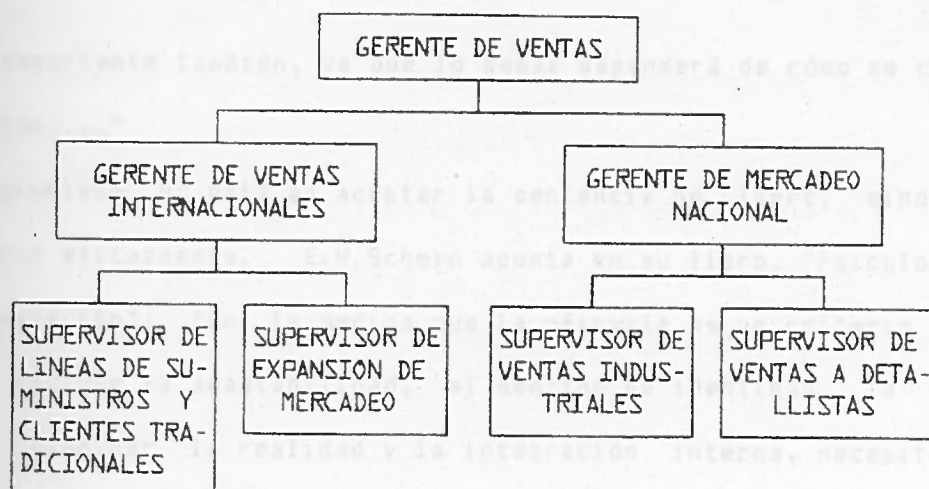
Necesariamente, si el volumen de trabajo se incrementa mas allá de su capacidad de ejecución, irá delegando tareas y autoridad a otros, para que lo ayuden subordinadamente en el logro de los objetivos.

La figura del gerente, se repite dentro de las organizaciones en gran número, por ejm.: Gerente de Producción, Gerente de Administración, Gerente de Ventas, Gerente de Contraloría, etc, y dentro de cada función a diferentes niveles como se observa en el gráfico de la página siguiente. Por costumbre, a los gerentes de niveles inferiores, se ha dado en llamarnos supervisores o jefes, como para indicar la diferencia jerárquica entre ellos; sin embargo, sus actividades son similares aunque la complejidad, magnitud o impacto sobre los resultados de

{1} TANNENBAUM, ROBERT; WESCHLER, IRVING, R.; MASSARIK, FREI. "LIDERAZGO Y ORGANIZACION" EDITORIAL TROQUEL, BUENOS AIRES, 1971. PAG. 319.

{2} IDEM. PAG. 323.

{3} IDEM. PAG. 325.



la empresa sean menores a medida que descendemos de nivel. Cuando decimos que sus actividades son similares, nos referimos al hecho de que su trabajo es el de organizar, dirigir y controlar los recursos materiales y humanos. Lo que titularemos en general por administración del recurso material y administración del recurso humano.

En este punto deseamos detener la atención sobre la administración del recurso material, para seguir desarrollando lo que constituye el núcleo de interés de este capítulo: la administración del recurso humano, a través de la supervisión, jefatura o gerencia que se realice sobre el mismo.

Como expresa Likert en su libro: (1) "El factor humano en la empresa". Todas las actividades de cualquier empresa quedan determinadas por las personas que componen dicha institución". Mas adelante agrega: "De todas las tareas incluidas en la gestión y dirección empresariales, la de dirigir al componente humano constituye el centro, el núcleo y la

[1] LIKERT, RENSIS. "EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA. SU DIRECCIÓN Y VALORACIÓN". EDICIONES DEUSTO, BILBAO-ESPAÑA, 1969 PAG. 11.

más importante también, ya que lo demás dependerá de cómo se cumpla esa función...."

El problema no está en aceptar la sentencia de Likert, sino en cómo hacerlo eficazmente. E.H.Schein apunta en su libro. "Psicología de la Organización": "En la medida que la eficacia es un criterio múltiple que incluye la adaptabilidad, el sentido de identidad, la capacidad para examinar la realidad y la integración interna, necesitamos ser meticulosos en evitar la trampa en que caeríamos si llegásemos a la conclusión de que depende solo de una única cosa. Sería, en efecto, un error el pensar que si seleccionásemos las personas idóneas y las formásemos para realizar un puesto de trabajo, obtendríamos de una manera segura una cierta eficacia. Sería, de la misma forma, erróneo el argumentar que la formulación de una interrelación psicológica mutuamente satisfactoria con respecto a los empleados, la reducción de la competición entre los grupos o la formación para el caudillaje, bastarían por si solos para garantizar la eficacia. Mas bien la concepción de los sistemas nos conduce a una manera distinta de enfocar el problema".(1)

Mas adelante agrega: "La tesis no se basa en el axioma de que sería mas agradable para las personas. Mas bien la tesis es la de que los sistemas trabajan mejor si sus partes se hallan vinculadas entre si por canales de comunicación abiertos y, además, son mas creadores y flexibles y se sienten mas solidarios con la organización".(2)

Creemos interpretar a Schein, al afirmar que las partes a las que se

{1} SCHEIN, EDGAR H. OBRA CITADA. PAG. 131

{2} SCHEIN, EDGAR H. OBRA CITADA. PAG. 141

refiere, son fundamentalmente los grupos e individuos que se integran a los diferentes sistemas que conforman internamente en las empresas. Por esto los gerentes o supervisores al administrar el recurso humano deben lograr un nivel de influencia tal, que mantenga la actitud de las personas subalternas abiertas a la comunicación, creadoras, flexibles y solidarias con el logro de las metas de la organización.

El supervisor de un grupo por ser el responsable de la administración del mismo, recibe formalmente, como dijimos arriba, la autoridad y el poder necesarios para influir la conducta de sus subalternos, a través de los mecanismos de recompensa y castigo. En la práctica, un supervisor o gerente dispone típicamente, no sólo de éstas fuentes externas que le confiere la autoridad y el poder, sino también, de la influencia derivada de sus recursos internos tales como: "el poder referente y de conocimiento" (1), es decir, del afecto y respeto, así como de la pericia y maestría en cuestiones técnicas y en conocimientos organizacionales.

Por esto cuando el supervisor busca influenciar a los subalternos, debe utilizar su sensibilidad (definida aquí como exactitud de la percepción) y captar la interrelación dinámica de las características de la personalidad del subalterno y las características de su propia personalidad; y así, decidir cual acción tomar para obtener de ellos las actitudes de apertura, creación, flexibilidad y solidaridad para el logro de las metas de la organización.

[1] KATZ, DANIEL Y KHAN, ROBERT. "PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES". EDITORIAL TRILLAS, MEXICO, 1977. PAG.

1.2.1 Las Dimensiones del Rol

Hemos planteado que el gerente o supervisor desempeña un rol de gran multiplicidad de actividades que van desde la recepción de órdenes de su supervisor, hasta el ejercicio de influencia sobre sus subalternos, pasando por el proceso de coordinación de las actividades de su grupo con las de otros grupos de la organización. A través de la secuencia de este proceso hemos llegado a la conclusión que el rol de supervisor está fuertemente caracterizado por dos dimensiones: la primera va dirigida hacia la influencia que ejerce sobre otros: orientando, coordinando acciones, aportando métodos eficaces de trabajo, normas, procedimientos, tecnología y determinando la necesidad de equipos e instalaciones; la segunda se orienta en el plano de las interacciones sociales, buscando a través de su sensibilidad comprender e influir la naturaleza dinámica de las relaciones interpersonales, que ocurren en su grupo subalterno y las de éste con los otros grupos de la organización.

En este estudio llamaremos al rol de supervisor: Liderazgo Organizacional, por el uso preponderante que hace de la sensibilidad personal para influenciar la conducta de otros hacia el logro de las metas de la organización y lo definiremos como: el comportamiento que asumen los supervisores valiéndose de la autoridad formal e influencia interpersonal para organizar, dirigir y controlar a los subordinados (responsables directa o indirectamente de los grupos) vinculados con la realización de actividades determinadas, con el fin de que todas las prestaciones de servicios estén coordinadas, para el logro de los objetivos de la empresa.

1.2.2 Dinamica de las Dimensiones

El rol de Líder Organizacional tiene su fundamento en las funciones que han sido asignadas al puesto de supervisor. La autoridad y el poder que ostenta, los utiliza para organizar, dirigir y controlar las actividades que los subordinados realizan. Así como, para otorgar recompensas y castigos en referencia al desempeño que manifiesten los subordinados, en la realización de las tareas.

Sobre este punto, Katz y Khan consideran la posibilidad de influir sobre otros a través del ejercicio del rol, como un elemento motivacional que ofrece el rol al supervisor: "Dentro de la estructura de autoridad la influencia debe ser inherente al papel, apunta a la principal base motivacional para ejercer y aceptar aquella. En la organización se presupone que el supervisor es capaz de ejercer influencia y lo es debido a los requerimientos del papel". (1)

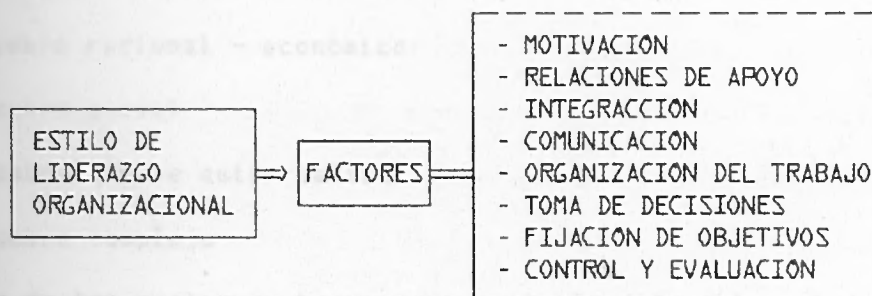
Es importante, sin embargo, tomar en cuenta que no toda autoridad formal adscrita al rol, es legitimada totalmente por parte de los subordinados, pues es necesario que el supervisor utilice efectivamente su influencia apoyándose también en el poder referente y de conocimiento, como argumentos internos de influencia, en el ejercicio del liderazgo organizacional. Si analizamos particularmente cada uno de los diferentes gerentes o supervisores de una organización y hacemos el análisis por niveles jerárquicos, nos daremos cuenta de que para un mismo nivel, la capacidad de influencia que detenta un puesto a través del poder formal, es igual para todos, sin embargo, observamos también

(1) KATZ Y KHAN. OBRA CITADA. PAG. 242

que la efectividad de la influencia ejercida por los líderes, vista a través del éxito en orientar a los seguidores hacia el logro de metas específicas, será diferente en cada uno de ellos. Por lo tanto, es lógico deducir que cuando el líder plantea el proceso de influencia más allá de lo prescrito por las normas generales de la organización, éste utiliza su sensibilidad para orientar su conducta y la de los subordinados en la interacción, dentro de cada situación.

1.2.3 Factores del Rol

En forma esquemática se puede observar en el gráfico, que la influencia del supervisor esta dirigida a través del poder, la autoridad y su sensibilidad hacia factores sobre los que el supervisor desempeña su rol de liderazgo organizacional, la exposición y análisis de cada uno de los factores nos servirá en la tarea de comprender las diferentes variantes y el proceso del rol de supervisor.



1.2.3.1 Factor: Motivación

Nuestro interés al incluir este campo es el de conocer cual es: el "concepto del hombre" que tiene el supervisor, visto a través de su interacción con el subordinado.

Como hemos planteado a lo largo de este capítulo, el supervisor, como responsable por el desempeño del grupo, debe utilizar no solo los mecanismos externos que le adjudica el rol de líder organizacional,

sino que además, si quiere ser efectivo deberá utilizar los medios internos que dependiendo de su responsabilidad ante las diferentes personas y situaciones, utilizará para lograr una conducta adecuada en el subordinado. El obtener en el trabajador una motivación de conducta, ha sido definida similarmente por algunos autores, entre ellos, expresa Young: "Motivación... es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga algunas de sus necesidades y alcance alguna meta deseada por el motivador". (1)

Así pues, todo dependerá de la idea básica que se tenga de como uno debe motivar, dirigir, y en general comportarse o tratar a las personas y cuales son los argumentos que de acuerdo con nuestro más sincero concepto del ser humano se aplicarán para "estimular" a los individuos.

E.H. Schein (2), expone cuatro tipos de supuestos para la administración del hombre que son:

1. El hombre racional - económico
2. El hombre social
3. El hombre que se autorrealiza
4. El hombre complejo

Cada una de las cuales se basa en un criterio diferente sobre la condición del ser humano, en resumen se pueden enunciar así:

1. El hombre racional económico: Esta doctrina se desprende en principio de la filosofía hedonista que argumenta que los factores del egoísmo son capaces de regular el mercado por sí solos, de manera adecuada. Adam Smith, aportó en sus obras los principales fundamentos y

[1] YOUNG, P. I. , EDITORIAL JOHN WILEY & SON, NEW YORK, 1936. PAG. 21

[2] SCHEIN, EDWARD H. OBRA CITADA. PAGS. 67 - 92

estrategias de esta filosofía que con respecto a los empleados:

- a. El hombre se halla motivado primordialmente por incentivos económicos.
- b. Como los incentivos económicos están bajo control de la organización, el hombre es esencialmente pasivo, ante la manipulación, motivación y control de la organización.
- c. Los sentimientos humanos son esencialmente irracionales y debemos impedir que interfieran en los procesos racionales.
- d. Las organizaciones pueden y deben controlar los sentimientos humanos, y por tanto, sus rasgos impredecibles.
- e. El hombre es esencialmente perezoso y debe ser, motivado por incentivos externos.
- f. Los objetivos naturales del hombre se enfrentan con los de la organización, por tanto, debe ser controlado, para asegurarnos que trabaja en línea con los objetivos de aquella.
- g. El hombre es básicamente incapaz de autodisciplina y de autocontrol.
- h. Pero todos los hombres se dividen a grosso modo en dos grupos: Aquellos que se adaptan a los supuestos que hemos definido anteriormente y los que, por el contrario, se hallan automotivados, autocontrolados y menos dominados por sus sentimientos. Este último grupo debe ser el único que asuma las responsabilidades de la dirección del resto de las personas.

2. El hombre social: Filosofía expuesta principalmente por Elton Mayo, en la evidencia de los estudios de Hawthorne, expresa en general que:

- a. El supervisor no debe centrarse únicamente en la tarea sino también en las personas que trabajan para él.
- b. El supervisor en vez de preocuparse en el control y motivación,

debe hacerlo por los sentimientos y el sentido de pertenencia e identidad de los subordinados.

c. El supervisor debería aceptar los grupos de trabajo como una realidad, y pensar más en los incentivos de grupo, que en los incentivos individuales.

d. El rol de un supervisor oscila desde la planificación, la organización, la motivación y el control, hasta la actuación como un intermediario entre el hombre y la dirección del más alto nivel; al escuchar e intentar comprender las necesidades y sentimientos de sus subordinados y mostrarles interés y simpatía.

3. El hombre que se autorrealiza: Para muchos, la forma como se desarrolla la vida en las empresas ha hecho que las personas pierdan el significado del trabajo, no solo en relación con sus necesidades sociales, sino con la necesidad de usar sus capacidades en forma madura y productiva; el hecho de que la mayor parte de los empleados se hallen tan especializados no permite establecer una relación entre lo que hacen y la misión global de la organización. Tales fundamentos se hallan expresados en las obras de Argyris, Maslow, McGregor y otros, y sustentan como principios del hombre, lo siguiente:

a. Las motivaciones de los seres humanos se dividen en categorías jerarquizadas: 1.- Necesidades de supervivencia, seguridad y protección; 2.- Necesidades sociales y de pertenencia; 3.- Satisfacción del ego y necesidades de auto-estima; 4.- Necesidades de autodomínio, y 5.- Necesidades de autorrealización, en el uso máximo de sus capacidades. A medida que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas, se ponen en marcha algunas de más alto nivel.

b. El hombre intenta comportarse de una manera madura en el empleo.

Esto significa, con autonomía e independencia, adopción de perspectivas a largo plazo, desarrollo de capacidades y aptitudes especiales y una mayor flexibilidad en su adaptación a las circunstancias.

c. El hombre se halla automotivado y autocontrolado y es probable que los incentivos y controles impuestos, reduzcan a la persona a ajustes menos maduros.

d. No existe conflicto entre la autorrealización y el rendimiento eficaz de las organizaciones. Si se da esa posibilidad el hombre integrará sus propios objetivos con los de la organización.

4. El hombre complejo: La teoría expuesta por Likert, Banis, Harsay y Blanchard, es partidaria de que el supervisor desarrolle una mayor capacidad de diagnóstico y flexibilidad; dado que el hombre no solo es más complejo de la simple exposición desarrollada por las otras tres teorías sino que cada uno difiere del otro en la estructura de esa complejidad, así pues, ésta filosofía orienta al liderazgo organizacional en lo siguiente:

a. Las actitudes y las motivaciones de las personas son variables, por esto el supervisor debe tener sensibilidad y capacidad de diagnóstico suficiente para intuir y apreciar las diferencias inter-personales.

b. No se debe considerar las diferencias como una verdad dolorosa que hay que eliminar; por el contrario, debe aprenderse a valorar las diferencias y los métodos de diagnóstico que las evidencian.

c. El aprender a ser flexible y variar la conducta propia, es necesario para el supervisor, dado que las necesidades y las motivaciones de sus subordinados son distintas y por tanto hay que tratarlos de manera diversa.

Estos cuatro tipos de concepciones de la naturaleza del hombre en el trabajo, hace que el supervisor plantee la interacción a través de los estímulos y mecanismos correspondientes. Pero el trabajador tiene conocimiento de lo que es, lo que desea ser y lo que espera obtener a cambio de la subordinación. Por esto considerar la interacción entre empleado y supervisor como un proceso de reciprocidad. (1), (expresado por H. Livinson), en el sentido de que la organización espera que el empleado obedezca su autoridad, trabaje duro y se comporte de manera que no dañe la imagen de la compañía, y por su parte el empleado, espera de la organización, se comporte correctamente con él y obre con justicia. De esta forma ambas se hallan guiadas por directrices que definirán lo que es correcto y equitativo.

Podemos concluir respecto a este factor, dado lo anteriormente expresado, que dependiendo de la concepción que tenga el supervisor de la naturaleza del hombre en el trabajo, de los mecanismos que utilice para estimularlo, y de la respuesta que tenga el subordinado a esta estimulación, cuál forma de motivación ha utilizado el supervisor y cuán eficaz es aquella en los miembros del grupo.

1.2.3.2 Factor: Relaciones de Apoyo

Definido como el comportamiento que asume el supervisor, para estimular en los miembros del equipo, la cooperación e identificación con el alcance de un objetivo o meta común, considerando el grupo subalterno y al supervisor, en igual medida, incrementando o manteniendo en cada miembro su autoestima e importancia en el contexto del grupo.

(1) SHEIN, E.H., OBRA CITADA, PAGS. 62 - 63.

Si el supervisor de un grupo, plantea a cada miembro, la responsabilidad que tiene de alcanzar parte del objetivo del conjunto, el individuo comprenderá cumplida la misión cuando reporte el alcance de su objetivo particular, pudiendo ocurrir que sin dar mucha importancia a si el conjunto ha hecho su parte, él podrá estar contento consigo mismo por el logro y por la posible recompensa que halla de incrementar su ego. Sin embargo si el supervisor plantea ante el grupo los objetivos que deben alcanzarse en conjunto, y cada quien comprende que los mismos no es una simple sumatoria de "cuotas-partes" sino una totalidad, a la vez de que cada quien, con el consejo y la asistencia de los compañeros, se fija su aporte y el cómo proceder para alcanzarlo, necesariamente, surgirá una red de interdependencia y programación de interacciones que producirán un efecto de cooperación entre todos los integrantes y una identificación con la tarea particular y objetivo del grupo en general.

Dependiendo del comportamiento que asuma como líder organizacional, el supervisor planteará las relaciones de apoyo en el grupo de forma diferente, y por ende el proceso de cooperación e identificación se realizará con más o menos intensidad.

1.2.3.3 Factor: Integración

El supervisor del grupo de trabajo debe ser, en última instancia, el elemento básico del proceso de integración de personal. Debe decidir cual es a su juicio el individuo mas idóneo, no sólo desde el punto de vista operativo, sino de personalidad para desempeñar el cargo requerido. Conociendo mas de cerca los miembros de su equipo de trabajo, (desde cómo laboran, hasta cómo son sus necesidades y tratos) debe

lograr emplear a partir de los resultados que suministra la organización de Selección y Empleo, al candidato que más se adecúe a los objetivos y propósitos que persigue su unidad. La selección inadecuada de un individuo puede producir su falta de adaptación al grupo y a las normas, y la no adaptación entre los miembros restantes del grupo, por ende disminuirá la capacidad productiva del conjunto. Al contrario cuando el individuo seleccionado se adapta a los intereses y necesidades del grupo, puede contribuir en mayor grado a la efectividad en el alcance de las metas propuestas.

La integración es un proceso que ocurre siempre entre el miembro nuevo y el resto del grupo, es deseable que el supervisor haga énfasis en el desarrollo y control del mismo para obtener resultados favorables con mayor seguridad. Debe proceder con acciones de información de diversa índole que permita conocer la empresa, estructura, misión política, etc.; el departamento y sección (Sector Funcional) donde trabaja: Con información de personas, puestos, misión, etc.; y el puesto: Autoridad delegada, responsabilidades, importancia de los asuntos, etc.. Tratando siempre de dar un trato semejante a todos por igual, evitando que otros sientan disminuida la estima que percibían del supervisor antes de llegar el nuevo empleado y por sobre todo controlando el proceso de aceptación mutua para beneficio del equipo de trabajo.

1.2.3.4 Factor: Comunicación

Toda persona para trabajar en función de los objetivos del grupo, requiere de gran cantidad de información, la cual utiliza para la acción que satisfaga lo que se espera que él realice o alcance. Si la cantidad o calidad de la información que obtiene no satisface sus

necesidades, las personas tratarán de obtenerla a través de cualquier mecanismo que la aporte.

Por otra parte, si lo que se quiere es influir sobre la actitud de una persona y provocar en ella una acción determinada, deberá transmitírsele el mensaje adecuado que estimula la conducta deseada. De aquí la importancia que el proceso tiene para entender la relación entre Supervisor-Subordinados y la dirección del grupo.

Katz y Khan argumentan respecto a la Comunicación: "La comunicación es un intercambio de información y transmisión de significados, es esencia de un sistema social u organización".(1)

Dale Yoder, (2) amplía la importancia, al relacionar el proceso con todos los niveles de necesidades; y es que, lógicamente las informaciones que recibe el individuo de todos los componentes de la empresa, es decir del ambiente (personas y cosas) irán concretando un concepto de la situación.

La Gerencia por su parte, exige información de los niveles inferiores sobre hechos que debe conocer para la conducción de la empresa, a su vez, los trabajadores deben recibir estos mensajes para orientar sus acciones o emitir mensajes que den a conocer a quienes tienen el mayor poder de decisión, sus necesidades y expectativas a satisfacer; en medio de estos dos extremos están los diferentes niveles de supervisores quienes deberán comunicar y asegurarse que los mensajes fluyan

{1} KATZ Y KHAN. OBRA CITADA, PAG. 249

{2} YODER, DALE. "MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES"
EDITORIAL CONTINENTAL, MEXICO, PAG. 750.

oportuna y fielmente, dado que la distorsión no beneficia ni a la empresa ni a las personas en los extremos de la estructura organizacional.

La obra: "Técnicas de Dirección de Personal", (1) asume la siguiente idea: "El hombre clave en el proceso de comunicación en el seno de cualquier empresa es el supervisor, ya sea jefe de equipo, encargado o jefe de oficina, es el miembro de la dirección que mantiene un contacto constante con los trabajadores. Resulta pues, de importancia fundamental el que todos los supervisores, dispongan de información al día sobre aquellos hechos que en el seno de la empresa afectan a los trabajadores".

Y continúa diciendo más adelante: "El supervisor, por lo tanto, es el eslabón mas vital tanto en sentido ascendente como descendente en la cadena de comunicaciones". (2)

1.2.3.5 Factor: Organización del Trabajo

El supervisor al desarrollar funciones de organización, dirección y control de las diversas actividades ejecutadas por su unidad, está sujeto a un conjunto de principios, normas y procedimientos que sirven para orientar su acción administrativa. La implantación de métodos de trabajo es una de las principales responsabilidades que tiene el supervisor, éste debe crear y reajustar los sistemas de procedimientos para garantizar el eficaz desenvolvimiento de los miembros de su unidad en la realización particular de su trabajo.

{1} VARIOS AUTORES. "TECNICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL", EDITORIAL HISPANO EUROPEA, BARCELONA 1977. VOL. IV PAG. 133.

{2} IDEM.

Arnol Tannenbaum expresa en relación a lo anteriormente escrito, lo siguiente: "El propósito de la organización del trabajo es producir eficientemente artículos o servicios. Enfatizamos la palabra eficientemente, porque la eficacia es instrumental en la mayor parte de las organizaciones del trabajo, si dichas organizaciones van a obtener utilidades y consecuentemente, a sobrevivir". (1)

Una clara organización del trabajo, en la que cada subalterno comprenda y conozca sus principales asignaciones, puede evitar el conflicto de roles y la duplicidad de funciones, contribuyéndose a impulsar la cooperación entre los miembros de la unidad.

Otro aspecto importante a ser considerado en este aparte, es el papel de la identificación que pueden tener las necesidades individuales con las del grupo. Cuando esta identificación se presenta favorable (las necesidades del individuo no contradicen a las del grupo y viceversa), puede producirse una mayor motivación en el subordinado a obtener las metas que persigue el grupo; en pocas palabras se tiene un mayor rendimiento de trabajo.

Nuestro punto de vista al respecto es compartido ampliamente por Billy Hodge quien afirma: "....la primera tarea de un grupo administrador, después de haber definido las misiones de la organización, es definir y construir el indispensable sistema de trabajo. Si las personas que actúan en la organización saben cual es exactamente su asignación de trabajo y como se relaciona con el resto del trabajo de la organiza-

(1) TANNENBAUM, ARNOL. "PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION LABORAL". EDITORIAL C.E.C.S.A. MEXICO, 1972. PAG. 14

ción, estarán en mejores condiciones para cumplir sus tareas e integrarlas con las de otros". (1)

Así podemos observar, que en la medida en que pueda existir una gran identificación del individuo hacia su trabajo y las metas del grupo, se desarrollará un comportamiento satisfactorio en el alcance de los objetivos de la organización.

1.2.3.6 Factor: Toma de Decisiones

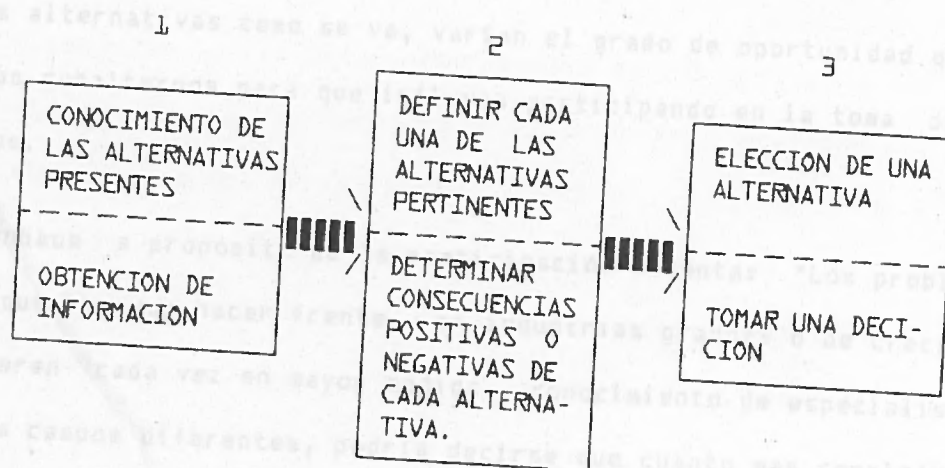
La gestión de las organizaciones es un encadenamiento infinito de toma de decisiones para la solución de problemas, "la palabra problema esta asociada con la diferencia entre alguna situación existente y alguna situación deseada", (2) de aquí podríamos definir en primera instancia el proceso de toma de decisiones para la solución de problemas tal como lo expresa Hodge: "Es la selección de un curso de acción cuando se dispone de algunas variantes". (3) Tales procesos en la mayoría de las empresas, están en gran parte sistematizados y normalizados bajo la expresión de procedimientos o métodos de trabajo y se generan por el hecho de que algunos problemas son de ocurrencia tan frecuente que se ha instituido temporalmente la forma más adecuada y racional de solucionarlos. Otros, sin embargo, por su complejidad o escasa frecuencia no han sido procedimentados y deben ser solucionados a través de la iniciativa y aplicación de conceptos organizacionales, técnicos o empíricos.

{1} HOIGE, BILLY J.; JOHNSON, HERBERT J., "ADMINISTRACION Y ORGANIZACION". EDITORIAL ATENEO, 1976. PAG. 86

{2} HODGE, DAVID; RUBIN, ERWIN N., MCLNTYRE; JAMES M. PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES: PROBLEMAS CONTEMPORANEOS". EDITORIAL PRENTICE/HALL INTERNACIONAL, ESPANA, 1977. PAG. 58.

{3} HODGE Y JHONSON. OBRA CITADA. PAG. 204.

Tennenbaum describe el proceso de toma de decisiones como "la elección o selección consciente de una alternativa de conducta entre dos o más alternativas de conducta. El proceso de toma de decisiones comprende tres etapas: Primero, una persona debe tomar conocimiento de todas las alternativas posibles de conducta que sean pertinentes para la decisión final. Segundo, debe definir cada una de esas alternativas, una definición que implica determinar todas las posibles consecuencias relacionadas con cada alternativa en consideración. Tercero, el individuo debe efectuar una elección entre las alternativas, esto es, tomar una decisión". (1)



Las decisiones en la organización va a afectar muy frecuentemente al recurso humano de la empresa, para que éste actúe sobre otras personas o directamente sobre el recurso material, en ambos casos implica la acción del trabajador por eso lo consideramos también como un proceso social o interpersonal de influencia. El rol de líder organizacional implica en una de sus facetas decidir que proceso social debe ocuparse de la solución de cada problema, o sea, que personas deberán actuar y como, para alcanzar una meta. Cuando planteamos el proceso de esta

(1) TANNENBAU, ROBERT. OBRA CITADA. PAG. 117.

forma debemos suponer que puede ocurrir de varias formas: (Ver gráfico siguiente)

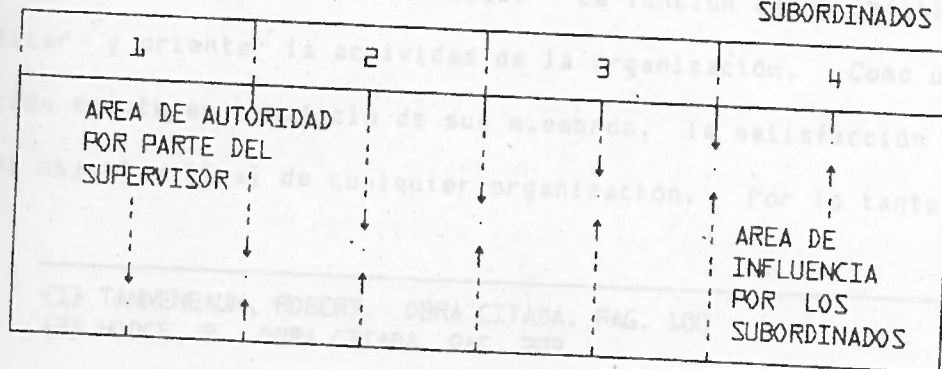
1. Que el supervisor tome la decisión por su cuenta y se la comunique a sus subalternos.
2. Que el supervisor obtenga información adicional de los subordinados y que él tome la decisión.
3. Que el supervisor consulte individual o colectivamente a uno o varios subalternos implicados, antes de tomar una decisión.
4. Que el supervisor una a los subalternos como grupo y procure obtener un acuerdo en cuanto a la solución del problema.

Tales alternativas como se ve, varían el grado de oportunidad que se dé a los subalternos para que influyan participando en la toma de decisiones.

Tannenbaum a propósito de la participación comenta: "Los problemas a los que hay que hacer frente, en industrias grandes o de crecimiento, requieren cada vez en mayor medida, conocimiento de especialistas en muchos campos diferentes, podría decirse que cuanto mas complejo sea un problema, tanto mas ansioso estar un administrador (Gerente) por

LIDERAZGO
CENTRADO
EN EL
SUPERVISOR

LIDERAZGO
CENTRADO EN
LA PARTICIPA-
CION DE LOS
SUBORDINADOS



lograr algún tipo de ayuda para resolverlo. Sin embargo, no siempre ocurre eso, habrá ocasiones en que la misma complejidad del problema requiera que lo resuelva una sola persona". (1)

Como vemos, el proceso de toma de decisiones puede orientarse, al uso de la autoridad para que se acate la decisión y los involucrados actúen en tal sentido o, en el uso de la participación y compromiso con la decisión por parte de los involucrados, para lo cual el mismo proceso influirá en ellos determinando una identificación individual con la decisión y cooperación entre los actuantes para el alcance de la meta.

Hodge afirma que: "Las decisiones son los medios gracias a los cuales los recursos de una organización se comprometen y utilizan coordinadamente en la ejecución de la misión. Este proceso debe fundarse en un intento consciente de ejecutar las misiones hacia las que se orientan todos sus miembros y el resultado final debe ser la integración de los intereses de éstos, basados en las misiones de la organización". (2)

1.2.3.7 Factor: Fijación de Objetivos

Podríamos definir los objetivos como situaciones que desean ser alcanzadas a través del desarrollo de acciones coordinadas e íntimamente integradas.

Desde el punto de vista de Hodge: "La función de un objetivo es justificar y orientar la actividad de la organización. Como una organización existe en beneficio de sus miembros, la satisfacción de éstos es el objetivo final de cualquier organización. Por lo tanto sus objeti-

(1) TANNENBAUM, ROBERT. OBRA CITADA. PAG. 100
(2) HODGE, B. OBRA CITADA. PAG. 223

vos se basan, en general, en los de sus grupos de miembros. En un sentido específico, los objetivos de trabajo son la base para realizar los objetivos grupales". (1)

Una organización es creada para obtener un beneficio económico producto de la elaboración de un bien o la prestación de un servicio a la comunidad. Pero un supervisor debe de tomar en cuenta no solo sus propias necesidades, sino también las de sus subordinados cuando se fija objetivos o metas tanto generales como específicas.

La forma en que el supervisor fije las metas u objetivos, puede crear en los subordinados un estado de seguridad y confianza en las actividades desempeñadas, o por el contrario puede originar desorientación en aquellos. Esto nos lleva a plantear que el proceso de fijación de objetivos por parte del supervisor debe ser racionalmente concebido, en coordinación de todas las funciones que han de tomarse en cuenta para alcanzarlos.

La fijación de metas u objetivos por parte del supervisor está determinada en gran medida por las políticas de la organización y, por la necesidad de cambios que puedan presentarse en el seno de la empresa.

Khat y Khan al respecto argumentan: "El hecho de formular metas organizacionales, incluye afinar y aclarar los propósitos que la organización tiene en ese momento, agregar nuevos objetivos o eliminar los viejos, impulsar la prioridad de los objetivos y alterar la misión de la organización se consideran ejemplo de todas esas actividades a fin

(1) HODGE, B. OBRA CITADA. PAG. 126

de elaborar una política".

Más adelante expresan: "En este sentido, elaborar una política es a la vez una categoría dentro de la toma de decisiones, un aspecto del cambio organizacional y quizás la expresión más importante del liderazgo". (1)

Los objetivos o metas del grupo deben de integrarse a los objetivos generales de la empresa como un todo. De allí que el supervisor es responsable por que los objetivos de su unidad de trabajo tomen en cuenta las políticas delineadas por niveles superiores, e igualmente tratar de identificar a los subordinados de su equipo de trabajo con los objetivos de la unidad que supervisa.

Tannenbaum expresa un mecanismo en relación al punto anterior, que parece estar muy generalizado: "Los superiores toman decisiones que definen el objetivo de la empresa. El objetivo es el fin para cuyo logro los miembros del grupo están prestando servicios especializados. Es importante que las decisiones que adopta cada miembro del grupo sean tomadas en relación con el fin del grupo y no con un fin personal divergente. Mediante el adiestramiento es posible adoctrinar a los individuos en el objetivo de la empresa; mediante incentivos inducirlos a aceptarlos; y mediante supervisión asegurar que el objetivo de la empresa va a guiar las decisiones individuales". (2)

Cuando el supervisor logra a través de su comportamiento que los subordinados se identifiquen con los objetivos del grupo, puede obtener de

(1) KATZ Y KHAN. OBRA CITADA. PAG: 332

(2) TANNENBAUM, R, OBRA CITADA, PAG. 348

aquellos un mayor rendimiento de las tareas que desempeñan.

Algunos estudios organizacionales han comprobado que en la medida en que las necesidades individuales de los miembros de los grupos se identifiquen con los objetivos que la organización, habrá un mayor nivel de efectividad en el desempeño de las funciones.

Shein cita el punto de vista de varios autores, entre ellos, Argyris con respecto a la identificación que el subordinado manifiesta entre sus necesidades y los objetivos que la organización persigue. (1) A tal efecto argumenta: "Para Argyris por ejemplo este criterio es central y dedica la mayor parte de sus investigaciones y de sus teorizaciones a discutir, que condiciones nos permitirán una interacción de las necesidades del individuo y de los objetivos de la organización. Lo que él considera insoluble e ineficaz son las restricciones en los rendimientos, la competencia destructiva y la apatía entre los empleados que intentan cumplir ciertas satisfacciones personales a expensas de los objetivos de la organización".

Esto nos permitirá argumentar que dentro de un proceso de fijación de objetivos los supervisores deberán no sólo tomar en cuenta la obtención de una producción específica, sino también el que a través de esos objetivos se pueda llegar a satisfacer las necesidades de los hombres que hacen posible alcanzarlos.

Rensis Likert argumenta en relación al factor de fijación de objetivos: "Un supervisor con altos objetivos de actuación y una excelente organi-

(1) SCHEIN, EDGAR H. OBRA CITADA. PAG. 131

zación de la tarea, es mucho mas probable que disponga de subordinados capaces de fijarse altos objetivos y de organizar bien su propio trabajo, cuando se sirva de métodos de supervisión de grupos y aplique el principio de relaciones de apoyo efectivamente, que cuando no proceda de esta manera". (1).

1.2.3.8 Factor: Control y Evaluación

El supervisor tiene la responsabilidad de aplicar mecanismos que le permitan conocer el desarrollo de los trabajos y el aporte de los subordinados a la calidad del resultado. A través del proceso de control y evaluación el supervisor puede medir o determinar el grado en que las diversas labores ejecutadas por sus subordinados se ajustan a las acciones programadas para el logro de los objetivos propuestos. Esta actividad le permite al supervisor evaluar y prevenir posibles acciones no acordes con las ya programadas, a su vez le facilitará realizar los ajustes u orientaciones necesarias para adecuarlas nuevamente a la pauta estipulada.

McGregor en relación a lo anteriormente expuesto dice:

"La predicción y el control son tan esenciales para el desarrollo de la gerencia, como para las actividades de la ingeniería y la medicina. Si queremos perfeccionar nuestra capacidad para organizar y dirigir el esfuerzo humano hacia fines económicos, tenemos que reconocer no solo esta verdad, sino los errores corrientes que se cometen en estos planos y el deseo de corregirlos". (2)

{1} LIKERT, RENSIS. OBRA CITADA, PAG. 86

{2} MC GREGOR, DOUGLAS. "EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS", EDITORIAL DIANA, MEXICO 1977, PAG. 22.

Para nosotros el control y la evaluación, es la acción, bien sea sistemática, normada por la organización formal, o interpersonal (informal) que desarrolla el supervisor para orientar, dirigir y controlar los esfuerzos realizados por sus subordinados.

La acción inter-personal a la que hacemos referencia plantea la posibilidad que tiene el supervisor de utilizar otros medios de influencia (estima, apoyo, reconocimiento, etc.) que le permitan controlar y orientar la conducta de sus subordinados hacia los objetivos del grupo de trabajo.

McGregor argumenta al respecto lo siguiente: "El poder de ejercer influencia sobre los demás no está en función de la autoridad que pueda desplegar, sino más bien en función de la selección adecuada del medio de influencia que requieran las circunstancias concretas". (1)

Más adelante expresa: (2) "El éxito de toda forma de influencia o control social depende en última instancia de alterar la capacidad que los demás de lograr sus objetivos o satisfacer sus necesidades".

Concretando, la dinámica del proceso del rol de liderazgo la hemos planteado en ocho factores, aunque en la práctica están interrelacionados, con finalidades complementarias.

Hemos fundamentado la idea de que el supervisor, además de ser el administrador del uso y disposición de los recursos materiales de su área funcional, es por sobre todo el individuo con autoridad y res-

{1} MC.GREGOR, D., OBRA CITADA, PAG. 41.
{2} IDEM, PAG. 31.

ponsable de los resultados del grupo subalterno, y por esto centro de las expectativas, dado que es poseedor de los atributos formales (autoridad y poder) para satisfacer las necesidades individuales y metas personales que desean alcanzar en su trabajo o como recompensa en el buen desempeño de éste.

Hemos sustentado que cada supervisor a la luz de: a. Sus características intrínsecas de personalidad, b. Las características que apreciamos en cada uno y en todo el conjunto de sus subalternos, y c. La situación en que se da el proceso de interacciones, planteará una línea mas o menos estable de acción, a la cual hemos llamado el "Liderazgo Organizacional".

Es importante concluir esta parte señalando que el cuerpo de teorías conocidas hasta el presente, plantean como consecuencia directa del estilo de dirección o gestión; la motivación, la satisfacción u otros conceptos fuente de efectividad en el subalterno. Otras teorías, hacen depender a estas actitudes de factores múltiples como: las normas, sistemas remunerativos, trato o relaciones humanas, estructura atractiva del trabajo a desempeñar, etc. Sin embargo, sin restarle importancia a cada una de ellas, creemos que los factores en su conjunto influyen sobre los trabajadores, pero a través del supervisor, quien con su actitud o estilo de liderazgo va a catalizar las influencias que puedan ejercer. Además la influencia que hemos señalado y el planteamiento base de interacciones, conforman en el grupo una "super-estructura", ambiente o clima que será lo que de manera determinante influya permanentemente sobre la actitud y satisfacción del trabajador y el grupo, frente al trabajo.

1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Recientes estudios sobre la motivación de los trabajadores, han llegado a comprobar la existencia y efecto del ambiente, y los factores situacionales sobre la motivación individual.

Al efecto nos dice Katz y Kahn (1) "Como la organización consiste en los actos de pauta y motivación de seres humanos, solo seguirá existiendo en tanto que las actitudes, creencias, percepciones, hábitos y expectativas de tales seres, evoquen la motivación y la conducta necesaria ... solo permanecerán íntegras mientras se mantenga firme el cemento psicológico intangible que las une...."

Hemos mencionado anteriormente que, todos hemos visto empresas, organizaciones y aún grupos dentro de esas organizaciones que se perciben en forma que al observarlos por un breve tiempo notamos a sus miembros trabajando e interactuando con una emoción de satisfacción en el trato y el cumplimiento de su labor que se distinguen por querer "hacer las cosas bien", con alto sentido de servicio. La estructura jerárquica formal impuesta, no reduce o limita de la dinámica social compleja que fluye en todas direcciones y dentro del contexto, supervisor y grupo.

En cambio otras secciones organizacionales, no tan afortunadas, transmiten una percepción contraria. En ellos notamos que el ambiente es diferente. Sus miembros manifiestan conductas de apatía a la tarea y trato distante entre compañeros. La comunicación no fluye con eficien-

(1) KATZ Y KAHN, OBRA CITADA, PAG. 192-193.

cia y la mayoría de las veces debe obtenerse indirectamente a través de comentarios sin base formal. A la pregunta si les gusta trabajar allí, generalmente responden en forma negativa y mostrando recelo a la posible presencia del superior, quien siempre manifiesta su distancia jerárquica y su trato es poco cordial y falto de afecto. Las conversaciones se limitan a lo formal y son preguntas y respuestas determinadas por el trabajo. La opinión abierta y sincera está ausente.

Hemos descrito lo que podrían ser las imágenes percibidas por algunos de nosotros en dos grupos diferentes de una misma empresa. Tal vez puedan considerarse las descripciones poco científicas, pero se trata de percepciones comunes que tienen los miembros de cada sección o departamento y esa imagen o globalidad de percepciones los afectará en sus actitudes y motivación, la productividad, la rotación del personal, imagen o reputación y la satisfacción de los miembros por pertenecer al grupo.

Podemos entonces identificar idea que hemos tratado de describir llamándola "Clima Organizacional y la definiremos como "La globalidad de percepciones que tienen las personas directa o indirectamente del sistema formal, del estilo particular de los supervisores y de los otros factores que intervienen en los deseos, actitudes y motivación de la gente que trabaja en un determinado grupo u organización" (1). Nuestro interés está dirigido al estudio del Clima Organizacional

(1) LITWIN, GEORGE. Y STRINGER, ROBERT. "MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE", HARVARD UNIVERSITY 1976. PAGES. 30-36

existente en grupos formales dentro de la Organización, los Gerentes y Supervisores, con diferencias prácticas de su rol de Liderazgo mas Organizacional, estimularán o frustrarán la expectativas de sus colaboradores. Pero estudiando el clima que existe en su propio grupo de trabajo, podremos aprender a conocer el efecto sobre la conducta de los subordinados y la relación que entre éstas tres variables existen.

Dentro del análisis de la teoría existente que hemos revisado, gran parte nos conduce al estudio del individuo aislado, o formando grupos con formas ajenas o tangenciales a la organización.

A manera de resumen, una simple división general, de las teorías que han tocado conceptos relacionados con el clima, son:

- 1 .- Teorías de la Conducta Individual
- 2 .- Teoría de Dirección
- 3 .- Teoría Organizacional

1.3.1 TEORIAS DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL

Analíticas siempre de los elementos que promueven la motivación humana, reconocen la importancia que en las variaciones de conducta tienen los factores situacionales, sin embargo no poseen clasificaciones de los factores del ambiente en términos particulares, para la medida de las variables, o cómo se relacionan las variables situacionales u organizacionales con la actuación del individuo.

A este respecto recordamos a Schein cuando opina que éstas teorías han explicado ampliamente las variaciones de conducta en función de

diferencias motivacionales.

Sin embargo será difícil entender la dinámica psicológica dentro de un grupo de trabajo si estudiamos separadamente la motivación individual de las prácticas o condiciones organizacionales.

Es necesario interpretar la interdependencia de ambas dimensiones y los fenómenos subyacentes que originan de tales interacciones.

1.3.2 TEORIA DE DIRECCION (O GERENCIA)

Los psicólogos interesados en los procesos gerenciales, han desarrollado varios términos para describir los efectos indirectos de las prácticas gerenciales en las actitudes o conducta de los subordinados. Muchos de éstos términos intentan describir el fenómeno que hemos denominado Clima Organizacional.

McGregor en la obra "El Aspecto Humano de las Empresas", parece ver la importancia del hecho que estamos refiriendo y expone el concepto que llama "Ambiente Ejecutivo". Definiendolo como: ...las manifestaciones activas de la gerencia". (1)

Sin embargo, solos deja una explicación vaga del proceso interactivo de los elementos que menciona, y sin responder a ¿Cuáles son las dimensiones del "ambiente psicológico de la relación".

Cita: "Como el subordinado depende del supervisor, es sensible a una amplia gama de factores que influyen en su predicción de éxito que va

(1) MCGREGOR, DOUGLAS. OBRA CITADA, PAG. 135-137

a tener en cuanto a realizar sus aspiraciones. Mas importancia que las orientaciones particulares o las afirmaciones explícitas relativas a ellas, son las pruebas y manifestaciones de como son administrados. En la conducta diaria del inmediato superior y de otros jefes importantes y ejecutivos de la organización, hay algo que trasciende al exterior de sus ideas sobre administración, que tiene su valor fundamental ... El ambiente es mas importante que el tipo de autoridad o "estilo" personal del supervisor. Puede ser autocrático o democrático, efusivo y expresivo, frío e introvertido, fácil o duro de tratar, pero ésta es características personales tienen menos valor que las actitudes profundas a que reaccionan sus subordinados".(1)

Si bien ésta declaración se ajusta totalmente a nuestra tesis central y nos sirve de reporte teórico, deja sin embargo, incógnitas de: ¿Cuáles son esas actitudes profundas?. ¿Por qué reaccionan los subordinados a estas posiciones asumidas por el supervisor?. ¿Cuáles son las dimensiones o elementos que nos permitan analizar o estudiar el clima psicológico?

Blake y Mouton, en su obra "La Cuadrícula Gerencial" ven también la necesidad de un concepto general de Clima Organizacional. Sus argumentos para el total desarrollo organizacional se reducen a una explicación corta diciendo que el clima o cultura es "todo lo que la palabra cultura implica. (2). Pero muchas connotaciones de éste concepto deberían ser explicadas: ¿Que implicación individual se tiene de la

[1] MCGREGOR, DOUGLAS. OBRA CITADA, PAG. 135-137

[2] BLAKE, ROBERT Y MOUTON, JANE S. "EL MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL" FODO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A. 1973. PAG. 74

cultura?. ¿Que debe saber el supervisor de la cultura?. Si la responsabilidad del supervisor es llegar a una perspectiva organizacional total, ¿Cómo puede él realizar esta responsabilidad, sin conocer conceptos que puedan relacionar elementos individuales y organizacionales?

1.3.3 TEORIAS ORGANIZACIONALES

Desde los escritos de Fayol en 1949 hasta los de Thomas Peters y sus asociados en 1982, dan importancia a ese "parámetro que cualquier visitante sensitivo podría percibirlo inmediatamente" (1).

Hay varias representaciones de estas teorías, como son las expuestas por O'Donnell, March y Simon donde el énfasis está puesto en la explicación de los sistemas altamente racionales, y aunque algunas elaboren descripciones de la conducta humana en las organizaciones, se inhiben de analizar los fenómenos mas informales y subjetivos, como lo es el Clima Organizacional.

El grupo de teorías mas modernas sobre la organización, se han concentrado como podemos observar en la obra de Schein, (2) en la relación de la Empresa u Organización con el ambiente bien sea externo o interno.

De todos ellos vemos como algunos (Homans, Likert y Lawrence-Lorch) se inclinan al análisis de la conducta humana en las organizaciones. Estos modelos ven al Clima o ambiente organizacional desde tres án-

(1) PETERS, THOMAS J. Y WATERMAN, ROBERT H. JR. "EN BUSCA DE LA EXCELENCIA", EDIT. NORMA, COLOMBIA 1984, PAG. 103

(2) SCHEIN, E.H. OBRA CITADA, PAG. 116

gulos diferentes pero con mutuas relaciones que vienen dadas, por supuesto, por las personas en ellos inmersas; tales son: el ambiente físico (el terreno, el clima, la disposición del edificio, etc.), el ambiente cultural (las normas, valores y objetos) y el medio ambiente tecnológico (el tipo de conocimiento y de instrumentación disponibles para la realización de una tarea).

El medio ambiente impone o especifica ciertas actividades de interacciones para las personas implicadas en el sistema. Estas actividades e interacciones hacen además, surgir ciertos sentimientos y vivencias entre las personas y el medio ambiente o entre las personas mismas. La combinación de actividades interacciones y sentimientos que se hallan primordialmente determinadas por el medio ambiente reciben el nombre de "Sistema Interno". Concluyendo que cualquier cambio en algunas de las tres: las actividades, las interacciones o los sentimientos (que dependen mutuamente) producirá cambios en las otras dos. Estos modelos, sin embargo, dan poca atención a los determinantes de la conducta, o la influencia de la organización en la motivación.

1.3.4 La Teoría del Clima Organizacional

Antes de entrar en el modelo de Clima Organizacional que hemos elegido como principal marco de referencia, deseamos hacer mención al Modelo de "Serie de Roles" (Role-Set) expuesta por Daniel Katz y Robert L. Kahn (1).

El modelo de "Serie de roles" propone el rol de la persona en la

[1] KATZ, DANIEL Y KAHN, ROBERT OBRA CITADA, PAG. 46

Organización como principal recurso para unir los niveles individual y organizacional. El rol es el resumen de requerimientos de conducta que el sistema en referencia presenta al individuo (trabajador en este caso). La serie de personas (superior, supervisados, pares y extraños con los cuales se establecen las relaciones del rol, constituyen la malla, en virtud de las exigencias funcionales del sistema que son en la práctica las expectativas que las demás personas de la serie o malla tienen de la persona focal.

La organización se ve como una interconexión de series que se solapan de tal forma que algunas traspasan la organización. A su vez las expectativas de las personas que forman la malla, quedan unidas a la conducta de la persona focal.

La secuencia se inicia con las expectativas que las personas de la malla muestran a la persona focal (cada quien es persona focal en su malla). Luego cada persona le comunica a la persona focal sus expectativas (requerimientos) influyendo en su conducta. La persona focal recibe la exigencia con mayor o menor distorsión y es fuente de influencia y motivación mayor o menor, según sea el rol de persona emisora. Luego, la persona focal actúa con alguna combinación de acato y desobediencia respecto a las expectativas del grupo que dispone su serie de roles, observando y evaluando, completando el ciclo y pasando a otro episodio.

La dinámica de la vida organizacional, mas que una sumatoria o serie de episodios es un continuo.

Como veremos mas adelante esta forma de analizar la dinámica social y

los efectos que ella tiene para los miembros del grupo, no está en conflicto con nuestro modelo de clima organizacional.

Ambos modelos explican las influencias sobre la conducta y permiten al observador obtener elementos de análisis suficientes para conocer y explicar lo ocurrido.

Sin embargo, el modelo de Clima Organizacional permite una cuantificación o mejor una diagramación del total de factores situacionales, el cual es relevante para el análisis y predicción de el total de efectos del ambiente que afectan a un grupo de individuos.

A continuación, recogemos en síntesis la serie de al menos cinco diferencias entre la Teoría de Kahn y el modelo de Litwin y Stringer:

- 1.- "La teoría de la "Serie de Roles" implica que la influencia organizacional está muy limitada por el específico sub-grupo con quienes los miembros tienen contacto. Mientras que el modelo de Clima sugiere que las influencias organizacionales/ambientales son mas generales y difusas ..."
- 2.- La teoría de la "Serie de de Roles" es algo mas racional en el énfasis y método de medida. Los miembros de la "Malla de Roles", tienen expectativas que pueden verbalizar mas o menos directamente. Los individuos envueltos pueden y probablemente tienen listos al menos algunos datos que ofrecer. Los pertenecientes al Clima pueden tener muchos componentes no-rationales. Los individuos pueden estar completamente inconscientes del efecto del clima sobre ellos o los otros.
- 3.- Las expectativas de la "Serie de Roles", enunciadas por Kahn y sus asociados tienen una razonable estabilidad, al menos tan duradera como lo es la "Serie de roles". Las condiciones del Clima, muestran pro-

piedades de cambio cíclico, con el tiempo decaen y con ciclos rápidos cambian a su nivel básico.

4.- La teoría de la "Serie de Roles" descansa en un análisis molecular, éste puede ser tedioso y difícil (sino imposible) cuando se evalúe la suma total de expectativas de las series de roles en una grande y compleja organización. El modelo de Clima utiliza un nivel molar de análisis. Este puede ser algo mas sencillo para describir el Clima en Organizaciones grandes. Sin embargo no dispondrá de la misma cantidad de información precisa acerca de cada rol de conducta individual.

5.- Finalmente, un gerente podrá influenciar el Clima y la Serie de Roles en formas diferentes. El podrá cambiar la influencia de la Serie de Roles cambiando las personas o influyendo directamente las expectativas a través del entrenamiento. El puede, por otro lado, tener en cuenta una multitud de factores cuando trate de influenciar el Clima. Un gerente tiene sin embargo, solo un limitado número de vías para afectar la serie de roles, pero el rango es amplio cuando se trata de posibilidades para cambiar el Clima. Podría comenzar con cualquiera de los factores que mencionaremos, dependiendo de cual es mas accesible o manejable, procediendo sistemáticamente de acuerdo a las fases de su plan". (1)

1.3.4.1 Modelo de Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional obtiene su valor de la necesidad de conocer y explicarse la conducta organizacional. Según Litwin y

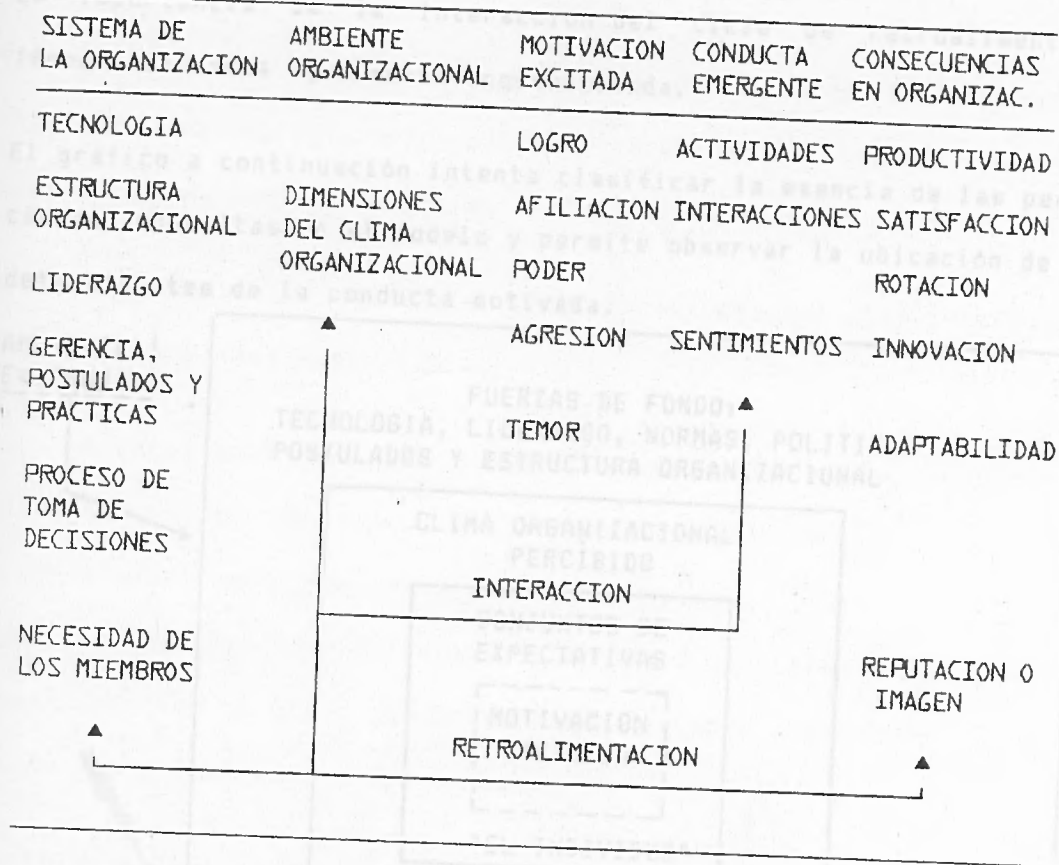
(1) LITWIN Y STRINGER, OBRA CITADA, PAGS. 39-40.

Stringer, diferentes tipos de teorías tratan el asunto en éstas últimas décadas. Tales teorías tienden al estudio de elementos de prácticas gerenciales, toma de decisiones, tecnología, estudios de la influencia de las estructuras formales, el sistema de relaciones interpersonales, etc. Su apreciación se orienta al análisis de hechos objetivos ó al menos capaces de ser observados. Se han centrado poco en las "percepciones" y "respuestas subjetivas" de los miembros. Mucho de las cuales lo han expresado en términos de difícil comprensión y aún de medida utilizando conceptos motivacionales, emocionales, u otros pertenecientes a la psicología industrial o social.

Nuestra idea del concepto se encuentra enmarcada dentro del Modelo de Clima Organizacional en la obra "Motivacion and Organizational Climate" publicada en 1968 por los doctores George H. Litwin y Robert A. Stinger Jr., profesores de conducta organizacional miembros de la Escuela de Post-grado de Administración de Empresas de la Universidad Harward de Estados Unidos. El modelo en referencia se ilustra en la próxima página.

En este modelo el concepto de Clima Organizacional es usado como variable internimiente, mediando entre los factores del Sistema Organizacional y las tendencias de la motivación. Las percepciones y respuestas subjetivas de las cuales está compuesto el Clima Organizacional se ven como resultante de una variedad de factores, algunos de ellos provenientes del patrón de liderazgo y prácticas gerenciales (como por ejemplo expectativas en los Postulados y Prácticas de la Gerencia, Recompensas, etc.) Otros están relacionados en su desarrollo con los Sistemas Formales y la estructura de la Organización (tales como los sistemas salarial y de promociones). Sin embargo, otros por

MODELO DE CLIMA Y MOTIVACION DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL



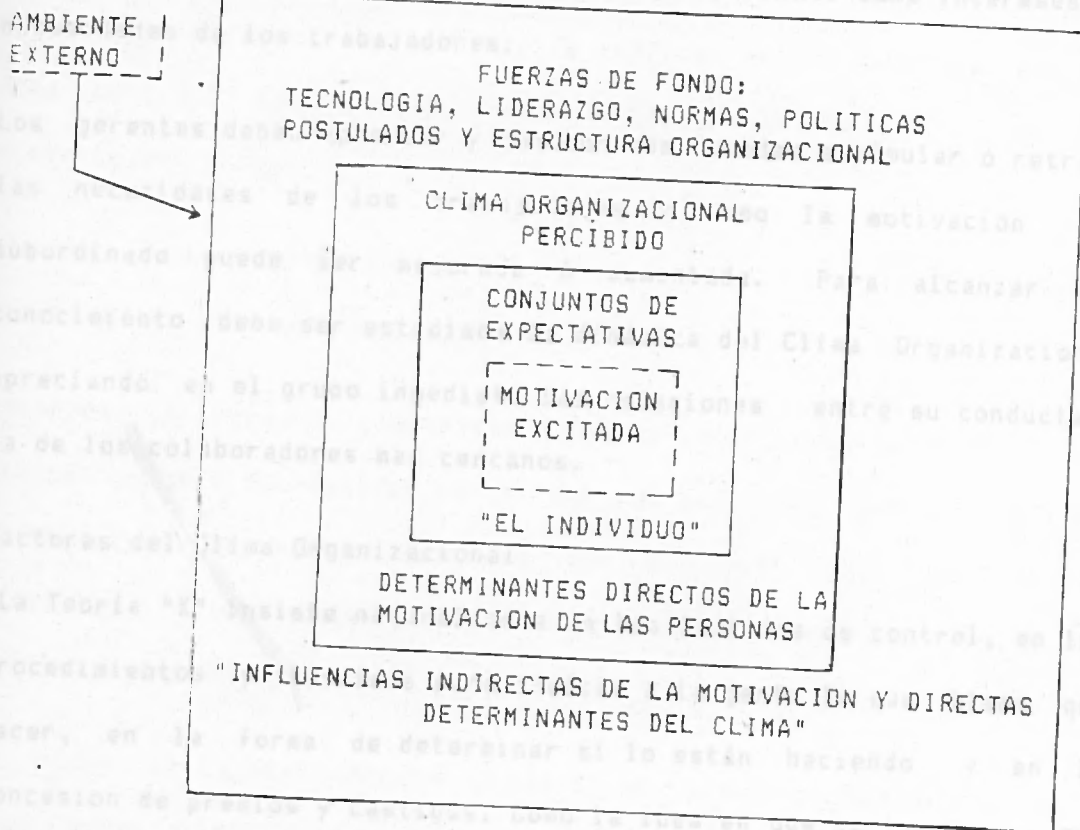
el resultado de la conducta de los compañeros de trabajo (por ejemplo: las reacciones emocionales de las actividades, interacciones y sentimientos entre compañeros de trabajo).

La gráfica anterior intenta exponer el modelo como un sistema de entrada-salida. Las características del sistema de la organización se ven como generadoras del sistema organizacional el cual alternadamente excita (o suprime) particulares tendencias motivacionales. Los patrones resultantes de la conducta motivada se ven como determinantes de una variedad de consecuencias para la organización influyendo productividad, satisfacción, rotación de personal, adaptabilidad e

imagen o reputación.

La importancia de la interacción del ciclo de retroalimentación (feed-back) está igualmente esquematizada.

El gráfico a continuación intenta clasificar la esencia de las percepciones envueltas en el modelo y permite observar la ubicación de los determinantes de la conducta motivada.



Los dos recuadros internos representan la persona, el recuadro intermedio representa los determinantes directos de la motivación de la persona y el recuadro mayor representa las influencias indirectas de la motivación, las cuales son, a su vez, determinantes directos del Clima.

El énfasis de la grafica anterior está en resaltar el hecho de que las realidades de la organización son entendidas solamente tal como

sean percibidas por sus miembros, observándose al Clima como un filtro a través del cual, todo fenómeno objetivo debe pasar.

Podemos, entonces comprender como este modelo integra las teorías existentes de análisis organizacional y cual es la dinámica e implicaciones de la integración de los factores incluidos.

Este modelo muestra también al Líder Organizacional como intereses y necesidades de los trabajadores.

Los gerentes deben apreciar y conocer como pueden estimular ó retraer las necesidades de los trabajadores y como la motivación del subordinado puede ser mejorada ó aumentada. Para alcanzar tal conocimiento debe ser estudiada la dinámica del Clima Organizacional apreciando en el grupo inmediato las relaciones entre su conducta y la de los colaboradores mas cercanos.

1.3.4.2 Factores del Clima Organizacional

"La Teoría "X" insiste naturalmente en las tácticas de control, en los procedimientos y técnicas para indicar a la gente lo que tiene que hacer, en la forma de determinar si lo están haciendo y en la concesión de premios y castigos. Como la idea en que se inspira es que debe obligarse a las personas a hacer lo que contribuya a la prosperidad de la empresa, es lógico que se concentre la atención en las técnicas de dirección y control.

En cambio, la Teoría "Y", inculca la preocupación por la naturaleza de las relaciones, creando un ambiente que estimule la consagración a los objetivos de la empresa y brinde oportunidades para el ejercicio máximo de la iniciativa, del ingenio y de la autodirección para

realizarlos." (1)

El tipo de ambiente, como lo llama McGregor, nos permite comprender que cada estilo de liderazgo produce en cada grupo un Clima diferente, por cuanto el ambiente es función de la interacción de personalidades y actos que sienten subjetivamente todos y cada uno de los sujetos incluidos en la "malla de roles" como diría Katz y Kahn.

El sentido profundo y mas difícil de analizar del Clima Organizacional está centrado en lo subjetivo de su percepción por parte de los miembros del grupo.

Debido a esta característica del Clima, podemos deducir la variedad de ellos que pueden encontrarse.

Entonces la tarea de clasificarlos no se nos presenta fácil. Sin embargo dentro del estudio de los autores que hemos realizado se han podido despejar varios factores que al igual como tratamos el Liderazgo Organizacional nos permitirá conocer las diferencias y de allí su objetivación.

El modelo de Litwin y Stinger presenta un cuadro de dimensiones que como ellos explican se han obtenido en una primera fase del estudio de diversos autores que a través de la investigación experimental y en empresas permiten observar su efecto sobre la conducta y motivación humanas.

El grupo de factores aislados, son los mas apropiados según los autores por cuanto permiten el análisis y diferenciación de los

(1) MACGREGOR, DOUGLAS, OBRA CITADA PAG. 135

climas observados en la situación de trabajo en empresas, sin embargo pueden no ser tan aplicables a grupos que coexistan en otras situaciones como por ejemplo: escuelas, religión, etc.

1.3.4.2.1 Estructura y Restricciones

Esta primera dimensión se refiere a "las limitaciones percibidas en situaciones de trabajo" (1) y tiene su apreciación en el grado que las normas, reglas, conjunto de órdenes ó procedimientos, presentan restricciones a la conducta laboral, y sus iniciativas.

Las situaciones con presencia marcada por alta restricción y estructura organizacional de muy marcado efecto en la dinámica social que la limite dentro de sus canales formales, tendrá necesariamente que reducir las posibilidades de los miembros del grupo al intercambio libre de ideas y apoyo, por lo tanto las personas con necesidad de sentido grupal, de apoyo entre compañeros se verán incomodadas y molestas así como aquellos con deseos de contribución en logros y alcance de objetivos también sufrirán el mismo efecto.

1.3.4.2.2 Énfasis en la Responsabilidad Individual

Los autores de este modelo en referencia a estudios y teorías publicadas, presentan la afirmación (2) de que "la satisfacción en el trabajo, la salud mental y el nivel de ejecución o resultados, están directamente relacionados a las oportunidades de "auto-expresión", "auto-control", "participación", "libertad individual" y "responsabilidad" presentes en el ambiente de trabajo.

{1} LITWIN Y STINGER, OBRA CITADA, PAG 47

{2} LITWIN Y STINGER, OBRA CITADA, PAG 51

Adicionando el hecho de que esta dimensión es crucial en la integración del individuo a la organización.

Aunque no hay evidencia que nos muestre la relación entre éste factor y la satisfacción que experimente una persona con necesidades de afiliación o relación, los autores del modelo suponen que puede existir una muy sutil relación por la lógica de la suposición que un clima con marcada indiferencia hacia la toma de responsabilidad individual, lo hace de hecho semejante hacia la indiferencia al trabajar lo que suponen la baja motivación manifiesta de las personas que necesiten este esfuerzo.

1.3.4.2.3 Recompensas Vs. Castigos

Indica este factor el énfasis en las recompensas por la buena ejecución y el alcance de las metas versus el énfasis en la desaprobación o castigo por los errores, o fallas.

Los climas donde ésta dimensión se encuentra resaltando las recompensas y la aprobación individual antes que el castigo, realzan en las personas la satisfacción por ser reforzadores de los deseos de reconocimiento por los esfuerzos en el logro, en la relevancia del prestigio, como de aumentar la estima entre las personas que dan y reciben el estímulo.

1.3.4.2.4 Riesgo y Aceptación del Riesgo

Determina la idea del aparente arrojo en las políticas y decisiones de la organización, en cierto grado demanda la aceptación del riesgo en decisiones individuales.

Los aspectos de la aceptación del riesgo han sido tratados en diferentes estudios, publicaciones o revistas del área de los "negocios", sin embargo hay poca evidencia empírica que nos demuestre el efecto sobre la conducta de las personas. No obstante es común la afirmación de la necesidad que tienen las empresas modernas de crear el ambiente de riesgo en todos los niveles de decisión.

Aquellos grupos en el cual se perciba el clima de reducción de iniciativas, por avanzar en la competencia con otras empresas o en situaciones difíciles por conservar la situación o el "status-quo" darán a sus miembros pocas satisfacciones de pertenencia por la posibilidad de sentirse en el "equipo perdedor".

1.3.4.2.5 Afecto y Apoyo

Definimos este factor como la sensación de poseer el sentimiento positivo de camaradería entre el supervisor y los miembros del grupo, y entre éstos a su vez.

Estos conceptos han sido tratados con gran profundidad en la teoría e investigaciones desde las ciencias organizacionales y de negocios hasta la psicología y sociología. Los autores que referimos en la bibliografía, parecen todos coincidir, que una conducta manifiesta de apoyo y "calor humano" entre compañeros y supervisor es básica para la dinámica del grupo en su gestión. De esta afirmación, se desprenden consecuencias como alta realización de tareas, poco conflicto, identificación con el grupo y los objetivos de la Empresa, etc.

No obstante que las personas con deseos de poder son poco sensibles a este estímulo para la satisfacción de sus expectativas, en cierta forma

tienen otras necesidades que si se estimulan en el actuar positivamente en la realización de sus funciones.

1.3.4.2.6 Expectativas en los Niveles de Eficiencia

Este factor normalmente ha sido estudiado en presencia de otras dimensiones tales como: apoyo, afecto-mutuo, recompensas, aprobación, etc. y en estos ambientes se encuentran alta incidencia en estimular la conducta hacia las metas de la organización con la satisfacción en el grupo. Los autores del modelo nos citan un experimento presentado por Rosenthal R. en la revista American Scientist Nro. 51 (1963) titulado "On the Social Psychology of the Psychological Experiment: the experimenter's Hypothesis as Unintended determinant of experimental result", (1). El experimento trató con profesores quienes fueron dirigidos a creer que ciertos grupos de estudiantes eran "sobre-normales", cuando de hecho eran personas con características muy similares a la que mostraban los otros estudiantes. Luego de un año, aquellos estudiantes "sobre-normales" alcanzaron resultados significativamente mejores que otros miembros de sus clases. Las implicaciones de este experimento son significativas: los profesores le establecieron altos niveles de eficiencia a los "sobre-normales". También probablemente le dieron mas atención y ayudaron mas, así habrán establecido entre ellos mayor confianza. Todo ello contribuye al mejoramiento de la capacidad de ejecución.

1.3.4.2.7 Conflicto y Tolerancia del Conflicto

Referido a la postura que asumen las organizaciones con respecto a la

[1] LITWIN Y STINGER, OBRA CITADA, PAG. 58-59.

tolerancia del conflicto, es decir, aceptar que existen conflictos y tratar de resolverlos al enfrentarlos con la mayor información para encontrar la causa y solución como una vía para lograr el mayor beneficio para la productividad de la organización y la salud de los trabajadores.

Conforme al modelo del Clima Organizacional, la aceptación de la presencia y la actitud de enfrentarlo para buscar soluciones, tiene resultados de gran beneficio para la satisfacción de los trabajadores. Por supuesto este factor, al igual que los demás interactúan de manera compleja con los otros en cada situación donde se estudien.

1.3.4.2.8 Identificación y Lealtad Grupal

En las empresas el trabajador no es solamente un individuo en presencia de otros, sino también está compartiendo una tarea común. La identificación con los fines y metas del grupo es importante cuando son enfatizados los objetivos del individuo y del grupo y cuando se le adhiere también a éste énfasis, el como se aprecia la ejecución del grupo y la del individuo. Resultarán incrementados los esfuerzos de las personas del grupo, creciendo la sensibilidad interpersonal y la tarea será mas prevaleciente.

Sin embargo la relación entre la necesidad de poder de algunas personas no se tienen evidencias que sean satisfechas en climas con una cerrada lealtad al grupo. En estos casos podríamos hablar de relación inversa dado que éstas personas desean una marcada eminencia sobre el grupo y precisamente la lealtad al grupo y la identificación de sus miembros da como resultado el ambiente amigable de compromiso y

camaradería.

1.3.4.3 Interrelación de los Factores

El modelo expuesto ha relacionado los diferentes factores cada uno a la vez, con los efectos que sobre la conducta y satisfacción del trabajador pueden ejercer. Esta disposición sin embargo, es meramente enunciativa por cuanto la realidad nunca se presenta en una sola manifestación del Clima, los factores aparecen siempre entrelazados en diferentes combinaciones, y como definimos al principio están presentes otros factores difíciles de aislar. Ni siquiera estudios muy controlados han logrado que afecte una dimensión particular.

Por otro lado, las personas son portadoras de diferentes connotaciones de necesidades por satisfacer según su apreciación del estímulo.

El modelo ha sido expuesto en ocho factores del Clima lo cual nos brinda un esquema interesante en el diagnóstico y análisis que tengamos presente las actitudes emergentes. No obstante, las relaciones que presente la realidad contienen una complejidad mayor.

Este punto lo resalta Peters (1) en su cita de Philip Selzwick cuando hace una descripción de la "personalidad de la organización" que puede, hacerse abstracción al nivel del grupo que se observe. "El término organización ... , un sistema sobrio y racional de actividades coordinadas conscientemente. Se refiere a una herramienta desechable, un instrumento racional concebido para realizar una tarea. Una "institución", en cambio es un producto natural de las necesidades y

[1] PETER, THOMAS. OBRA CITADA. PAG. 98

de las presiones sociales: un organismo sensible y adaptable.

Las Organizaciones se vuelven Instituciones cuando se les infunde valores que le dan una identidad propia. En el proceso de institucionalización se produce una unificación de las perspectivas, de las costumbres y de otras formas de compromiso que ilumina todos los aspectos de la vida de la Organización y le presta una integración social que va más allá de la coordinación y la autoridad formales.

La eficiencia como ideal operativo presupone que se han fijado las metas en objetivos y que los recursos se encuentran disponibles. El Liderazgo excede la eficiencia:

- 1) Cuando define una misión fundamental.
- 2) Cuando crea un organismo social capaz de cumplir esa misión".

En este orden, vamos a exponer a continuación la tercera parte que nos enmarca la objetiva relación de las dos primeras variables (El Liderazgo Organizacional y Clima Organizacional) cómo es la Satisfacción del trabajador en su actividad diaria, sus relaciones, y su actitud hacia el trabajo.

1.4 SATISFACCION EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo debe ser para el profesional humanista que se desenvuelve en el contexto organizacional, su mas profundo objetivo. El trabajador representa para la empresa fuente de obtención de resultados (Objetos producidos, Recursos administrados, Solución de problemas, Responsabilidades ejercidas, etc.) el sabe que debe cumplir con las exigencias de la organización, pero piensa que también encontrará respuesta a sus necesidades económicas, afectivas e intelectuales, entre otras.

La satisfacción en el trabajo la definimos como la relación afectiva sentida por el trabajador hacia la propia labor y lo que ésta significa en su entorno personal (social, laboral, familiar e individual). Esta puede ser reflejo tanto del conjunto de elementos que el trabajo significa para él, como del sentir hacia uno o algunos de los elementos, de tal importancia que logran concentrar sus esfuerzos y conducta para evitarlos o alcanzarlos.

Veremos en las páginas siguientes, que el concepto de satisfacción según la teoría que sigamos nos acercara mas a algunos elementos que a otros, veamos por ejemplo esta relación:

-Teoría Científica de Taylor y Fayol, ubica la relación del hombre con la empresa, como una situación unicamente mercantilista. El trabajador normal busca solo satisfacer sus necesidades de dinero. El trabajo es la vía para lograrlo, siendo incapaz de autocontrolarse teniéndose que vigilar y dirigir para que produzca.

1.4 SATISFACCION EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo debe ser para el profesional humanista que se desenvuelve en el contexto organizacional, su mas profundo objetivo. El trabajador representa para la empresa fuente de obtención de resultados (Objetos producidos, Recursos administrados, Solución de problemas, Responsabilidades ejercidas, etc.) el sabe que debe cumplir con las exigencias de la organización, pero piensa que también encontrará respuesta a sus necesidades económicas, afectivas e intelectuales, entre otras.

La satisfacción en el trabajo la definimos como la relación afectiva sentida por el trabajador hacia la propia labor y lo que ésta significa en su entorno personal (social, laboral, familiar e individual). Esta puede ser reflejo tanto del conjunto de elementos que el trabajo significa para él, como del sentir hacia uno o algunos de los elementos, de tal importancia que logran concentrar sus esfuerzos y conducta para evitarlos o alcanzarlos.

Veremos en las páginas siguientes, que el concepto de satisfacción según la teoría que sigamos nos acercara mas a algunos elementos que a otros, veamos por ejemplo esta relación:

-Teoría Científica de Taylor y Fayol, ubica la relación del hombre con la empresa, como una situación unicamente mercantilista. El trabajador normal busca solo satisfacer sus necesidades de dinero. El trabajo es la vía para lograrlo, siendo incapaz de autocontrolarse teniéndose que vigilar y dirigir para que produzca.

-Teoría de las Relaciones Humanas de E. Mayo el hombre busca satisfacer su necesidad de afiliación y cuanto mas amplias sean sus oportunidades de interacción, relación y apoyo mayor será su agrado y nivel de ejecución o productividad.

-Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, el hombre presenta un sin límite de necesidades que satisfacer partiendo de las Básicas como son: fisiológicas, seguridad, afiliación y amor al darles respuestas suficiente aparecerán las de mayor nivel buscando interminablemente satisfacerlas por ser necesidades siempre activas del intelecto.

- F. Herzberg y sus colaboradores la presencia en el trabajo de los Factores Motivacionales (Reconocimiento, Desarrollo, Autorealización, etc.) dará como respuesta satisfacción en el trabajo, aunque solo dejará de sentirse insatisfecho con la adecuada presencia de los Factores Higiénicos.

-Teoría de las Expectativas propone que la satisfacción la obtendrá el trabajador por la expectativa que determinado trabajo cumpla con la satisfacción de sus necesidades y luego que esto ocurra, la persona repite el ciclo interminablemente con lo cual, se van consolidando experiencias que formarán la base motivacional individual y característico de su personalidad.

A continuación explicamos en breve resumen los postulados básicos, mas relacionados con nuestra interrogante de investigación.

1.4.1 Escuela de las Relaciones Humanas

Expuestas por el que era el que era Director del Departamento de

Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard cuando dirigió experimentos y análisis en empresas, durante los años 1927 al 1932. Los resultados obtenidos fueron el origen de sus postulados los cuales han impactado determinantemente la ciencia de la Administración de Empresas y en el comportamiento de las organizaciones aún en estos días.

Los postulados que privaban con anterioridad a ésta que nos ocupa, eran de la llamada Dirección Científica o Taylorismo, los cuales debieron aceptar algunas modificaciones y hasta cambios para mantener vigencia en la interpretación empírica de los procesos humanos en la empresa, a la luz de las evidencias experimentales de tal forma que:

A-La productividad está determinada por la organización técnica de los elementos de producción, la programación de los eventos y por los estudios de tiempos y movimientos aunque, no solo estos factores la determinan, deben considerarse en alto grado las actitudes de los trabajadores.

B-Los trabajadores pueden y hasta deben rotarse, pero no bajo el concepto de piezas productivas, sino con la intención de adiestrarlos y en ocasiones hasta para librarlos de la rutina realizada durante varios años. Sin embargo pues deben controlarse las reacciones que aparezcan por cambiar las relaciones interpersonales, y afectar sus actitudes y por ende la productividad.

C-Si bien deben considerarse las necesidades fisiológicas del ser humano y el estímulo que el salario significa, no es menos significativo que se deben considerar las necesidades psicosociales. "El trabajador es una persona cuya eficacia y actitudes están condicionadas por las

demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica".(1)
De esta forma la escuela de las Relaciones Humanas, significó un avance evolutivo, con el cual se corrigieron deficiencias en los supuestos que se venían utilizando e impusieron la idea de que el hombre y su grupo no funcionan como otra parte de la maquinaria: sino por el trato adecuado produce resultados evientes en procura del trabajador.

Esquema Fundamental. La productividad depende, además de los factores técnico-organizativos, de la actitud de de los trabajadores hacia la ejecución de su tarea cotidiana(2). Así mismo, se supone que cuanto mas satisfechos estén, mas dipuestos estarán a comportarse y actuar de acuerdo con las directrices y deseos de la organización. Podríamos representar esquemáticamente estas hipótesis básicas así:

>Satisfacción >Motivación >Productividad

También de las descripciones que se han publicado del experimento Hawthorne como del propio libro de E. Mayo "Problemas Humanos de la Civilización Industrial" (1959) donde resaltan otros elementos como son "...la gran medida en que los mandos inferiores pueden influir sobre ella (la producción). En efecto, el observador estacionado en el lugar de trabajo o sala de experimentación, aun sin proponérselo, fue asumiendo funciones de dirigente, sin que estuviese ligado a la jerarquía de la empresa ni ejercer poder, a través de las conversaciones,

(1)D.O. MILLER Y W.H. FORM (1951) INDUSTRIAL SOCIOLOGY.
HARPER AND BROTHER.N.Y., PAG 73. CITADO POR E. GENESCA
OBRA CIT. PAG. 61

(2)B. KLIKSBERG(1971) EL PENSAMIENTO ORGANIZATIVO.ED.
PALMA, B. AIRES PAG 397, OB.CIT. POR E. GENESCA PAG 63

consejos, interacción social con las trabajadoras se fué creando un grupo social con una vida propia y en un clima de confianza."

Aparentemente parece decir de esta parte que el hecho de existir comunicación abierta entre trabajadores y observador fué generando entre ellos la satisfacción necesaria para elevar la producción. Este aporte parece que a visto su aplicación hasta nuestros días al proliferar en la mayoría de las empresas muy diversos tipos de aplicación: revistas internas (semanarios, revistas mensuales y anuales, etc.), folletos (historia de la empresa, interpretación de políticas, bases fundamentales, etc.), charlas al personal por parte de altos directivos, buzones de sugerencias, entre otros.

De los resultados que mayor impacto han producido y se han visto reflejados en la cultura organizacional generalizada, es el de dar a cada individuo la sensación de que su trabajo tiene importancia en la empresa, sin embargo dicha Escuela no considera al trabajador como un elemento individual, sino como miembro integrante de un grupo y el problema de su satisfacción esta expresado en términos de productividad, ya que el efecto del salario no es permanente y como incentivo su efecto es de precaria permanencia en el tiempo, es conveniente reforzar la actitud positiva al trabajo con la clásica "palmadita en la espalda".

En conclusión podemos señalar la importancia de la teoría de las Relaciones Humanas en el hecho de haber servido para revisar y corregir los preceptos mecanicistas del Taylorismo, en cuanto a su visión del trabajador y establecer que el supervisor debe aceptar su parte del grupo e interactuar con sus miembros, así como, permitir positiva-

mente que la comunicación se mantenga entre ellos, ya que de esta forma se habrá alcanzado satisfacer otras de las necesidades fundamentales del hombre como es la de relación o afiliación. No obstante, es evidente que cuando el trabajador pretenda satisfacer sus necesidades de autorrealización, logro, etc., este esquema de Relaciones Humanas tiene poca eficiencia.

1.4.2 Teoría de la Jerarquía de Necesidades

El presente título es fundamental en este trabajo, por cuanto el autor A.H. Maslow desde que lo publicó en Julio de 1943, en la revista "Psychological Review" estableció una base fundamental en el estudio de la motivación del ser humano. Estudios posteriores los han avalado y, aun mas, se han soportado en el para evolucionar en el conocimiento de la motivación.

Es importante analizar el papel de la satisfacción de las necesidades en la motivación de las personas: "nuestras necesidades se presentan, por lo común tan solo cuando se hayan satisfecho otras mas prepotentes... las necesidades dejan de desempeñar un papel activo determinante o de organización en cuanto se satisfacen"(1), por lo tanto esta teoría promueve la satisfacción como el resultado, la meta, el fin de la conducta que tiene como origen la necesidad de alcanzarla.

La teoría de Maslow no intenta dar una explicación total a todas las conductas expresados por el hombre por cuanto no siempre la conducta observada tiene como origen satisfacer necesidades básicas, "no todas

(1) A.H. MASLOW, "A THEORY OF HUMAN MOTIVATION", PSYCHOLOGICAL REVIEW, JULIO/1943, PAGES 370-396.

las conductas tienen motivación". Hay determinantes de conducta que obedecen a estímulos externos, como los analizados por los conductistas en sus ensayos de reflejos condicionados. Otros provienen como reflejo de la personalidad o simplemente como movimientos aleatorios carentes de significados, en una conducta dirigida a la satisfacción de una necesidad. Sin embargo, debemos entender que la conducta motivada y la que no lo es pueden aparecer juntas o ligadas ya que el hombre en el proceso de satisfacer una necesidad puede recurrir a conductas automatizadas, convencionales o habituales.

La Jerarquía de las Necesidades: Las necesidades humanas se disponen en jerarquías de preponderancia; o sea, que la aparición de una necesidad reposa, por lo común, en la satisfacción anterior de otra necesidad mas prepotente. El hombre es un animal con deseos perpetuos, por otro lado, no puede considerarse ningún impulso y ninguna necesidad, como si fuera aislado o discreto; cada impulso tiene relación con el estado de satisfacción o insatisfacción de otros impulsos.

Deben comprenderse las necesidades básicas dentro de cinco conjuntos de metas, que son: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización. Además de los deseos intelectuales de saber, conocer, comprender, sistematizar, organizar, analizar y buscar relaciones y significados. Constituyéndose estas últimas como una pequeña jerarquía que son tan necesidades de la personalidad como lo son las necesidades básicas.

Las características de la jerarquía de necesidades propone que el organismo funciona como un conjunto integrado que funciona buscando el equilibrio interno para cubrir una deficiencia en un determinado

factor, potencializando otros y seleccionando, a veces inconscientemente, aquello que mas necesita. De esta forma si un organismo se ve insatisfecho de todas sus necesidades, las capacidades con que cuenta se verán dirigidas a obtener tal fin, e inclusive, si alguna capacidad no le es útil permanecerá latente, con el objeto de permitir la satisfacción de la manera mas eficiente.

Otra característica del organismo, explica Maslow en su teoría, es la visión del futuro, cuando está dominado por determinada necesidad, tenderá a pensar que si satisface la actual, será completamente feliz el resto de su vida.

Una vez satisfecha una necesidad, ¿que ocurre?. inmediatamente surgen otras necesidades superiores y cuando estas se satisfacen surgen otras inmediatamente, aun mas superiores.

Sin embargo, no debe entenderse la idea de satisfacción de una necesidad cuando se alcanza totalmente, puesto que la mayoría de las personas sanas se encuentran satisfechos e insatisfechos, en forma parcial, en todas las necesidades, simultaneamente, esto se puede descibir en términos de porcentajes decrecientes, a medida que se sube en la jerarquía o pirámide de prepotencia. Por ejemplo, un individuo puede tener sus necesidades fisiológicas satisfechas en un 90%, sus necesidades de seguridad en 80%, en un 60% sus necesidades de amor y así sucesivamente.

Expone el autor de esta teoría que la persona debe contar con condiciones previas para la satisfacción de sus necesidades básicas; los peligros que puedan amenazarlas provocan una reacción casi semejante a la manifiesta ante un peligro directo para las necesidades básicas.

Estas condiciones son: libertad para hablar, para hacer lo que se desea, para investigar y buscar información, autoexpresión etc.

1.4.3 Teoría de los Dos Factores

La teoría de los factores Higiénicos y Motivacionales expuesta inicialmente en la obra: "The Motivation to Work" en 1959 tiene su origen en la investigación realizada por F. Herzber, B. Mausner y B.B. Snyderman, cuyo propósito fue hallar cuáles son los factores que determinan la satisfacción o insatisfacción en el trabajo y cuales son las repercusiones que tales estados de ánimo tienen sobre el nivel de ejecución, la rotación, las actitudes hacia la empresa e incluso sobre su salud mental.

La base teórica de estos autores nos expresa que en el hombre funcionan dos grupos de necesidades diferentes: el primero incluye necesidades fisiológicas y sociales (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima, etc.). El otro de carácter psicológico (de autorrealización, logro, desarrollo, etc.). Estos actúan en forma diferente, en el primer caso emergen como motivadores solo cuando están insatisfechos, de tal forma que al lograrse calmar la necesidad dejan de afectar en la conducta, por ejemplo quien después de calmar el hambre desea seguir comiendo. Lo importante en todo caso, es evitar la futura necesidad y esto es la segunda característica: solo se actúa para evitar la insatisfacción y calmar la ansiedad. Diferentes son las necesidades del nivel superior o de carácter psicológico, nunca están totalmente satisfechas, pues mientras mas se logra mas se desea proseguir, por ejemplo: el investigador que una vez alcanzado con éxito un

determinado descubrimiento no cesa en su afán de continuar para nuevos estos motivadores nunca producirán insatisfacción puesto que no son origen de sentimientos de pena o privación, en tal caso el sentimiento es de no felicidad.

Como síntesis podríamos adelantar que los autores comenzaron con unas hipótesis semejantes a un continuum que va desde la insatisfacción a la satisfacción y al concluir la investigación descubrieron y presentaron la llamada "Two Factor Theory": los factores Higiénicos en un continuum cuyos polos son la insatisfacción y la "no satisfacción", por el otro lado, los factores Motivacionales se expresan como satisfacción y no satisfacción.

Los factores descritos hasta ahora son los llamados de primer nivel, se distinguen por encontrarse en el nivel de conciencia en el individuo y por estar centrados en un elemento objetivo que causa satisfacción o insatisfacción, manifiestamente experimentado en una situación determinada, estos son:

MOTIVACIONALES:

- Logro
- Reconocimiento
- El trabajo en si mismo
- Responsabilidad
- Promoción

HIGIENICOS:

- Salario
- Posibilidad de desarrollo
- Relaciones
- Estatus
- Capacidad directiva de los superiores
- Políticas y normas de la Empresa
- Condiciones de trabajo
- Vida privada
- Seguridad

Los otros que llamaron factores de segundo nivel se definen como:

reacción psicológica provocada por el hecho en si mismo y condicionados por los factores del primer nivel. Por ejemplo: obtener reconocimiento por una tarea bien ejecutada produce a su vez satisfacción de logro. Los factores de segundo nivel está constituido por los siguientes tipos de necesidades:

- Reconocimiento
- Logro
- Desarrollo Personal
- Responsabilidad
- Afiliación
- Autorealización
- Estatus
- Seguridad
- Justicia y Equidad
- Autoaprecio
- Sueldo y Remuneración

Es interesante señalar la analogía que existe en los planteamientos de Herzberg con los de Maslow, al citar las necesidades que impulsan al hombre a satisfacerlos y mas aún las explicaciones de como actúan los factores Higiénicos donde el trabajador solo busca la no-insatisfacción pareciera una adaptación de la Teoría de Maslow a la situación del trabajo. Igualmente, podríamos captar el parecido al repasar los factores Motivacionales de Herzberg contra las necesidades de autorealización y los deseos de conocer y comprender de Maslow que los caracteriza al decir: "...después de que tenemos conocimientos, nos vemos impulsados a conocer cada vez mas y en forma mas minuciosa y microscópica, por una parte, y cada vez mas ampliamente en el sentido de la filosofía mundial, la religión, etc..."(1). Podríamos confundir este enunciado de la Teoría de Maslow, con la característica que expone Herzberg de los motivadores al decir "estas necesidades se

(1) Maslow, H., Obra Citada, pag. 5

activan cuanto mas se satisfacen; por esta razón se denominan motivos de intensidad creciente(1).

La teoría de Frederic Herzberg y sus colaboradores, como dijimos, ha tenido gran influencia en la administración de empresas y en las corrientes de investigadores que sobre motivación y satisfacción en el trabajo se han realizado, de ella se han tomado las bases, tanto a nivel conceptual como práctico para realizar ensayos, experimentos y hasta aplicaciones particulares. La aplicación mas difundida es la del concepto de "enriquecimiento del trabajo" (job enrichment).

Desde 1959 gran cantidad de experiencias se han publicado con resultados unos a favor y otros en contra, lo cual nos permite entender que el planteamiento de la teoría, explica en gran parte la Motivación y Satisfacción de necesidades en el trabajo y su relación con acontecimientos muy importantes para las Empresas, como son: el nivel de ejecución o efectividad, los deseos de permanecer o cambiar de empleo.

Particularmente nos presenta una secuencia de ideas que perfectamente lógica, nos ayuda a comprender como un individuo que desea satisfacer su necesidad de autorealización o de logro, realiza su trabajo con mayor y mejor ejecución, dado que el campo donde puede obtener cada vez mayores metas es el trabajo. Inverso es el mecanismo de la motivación por deficiencia ya que el trabajo le sirve para satisfacer su necesidad fisiológica pero una vez satisfecha no tiene mayor grado de satisfacción.

(1) MASLOW, H., OBRA CITADA, PAG. 6

1.4.4 Teoría de las Expectativas

Esta teoría se viene formulando como tal a partir de 1932 por el autor E.C. Tolman cuando emite sus conclusiones sobre los propósitos de la conducta en los animales y el hombre, a partir de allí muy diferentes autores han seguido aportando nuevos conocimientos, para que evolucione hasta los términos en que hoy lo conocemos. Entre ellos están K. Lewin, J.W. Atkinson, V.H. Vroom, etc.

Hasta aquí hemos descrito tres de las teorías que a nuestro entender, establecen el camino evolutivo principal en materia de motivación y satisfacción con aplicación al ambiente de trabajo, los mismos son intentos por responder a: ¿que satisface mas al trabajador?, y ¿cómo incentivar al hombre para que realice con eficiencia su labor?. Los aportes han sido esenciales para entender la complejidad del asunto, sin embargo, el aporte de la Teoría de las Expectativas nos permite entender como es el proceso de influencia de los factores internos del individuo y de los factores externos así como la relación que existe entre ellos.

La Teoría de las Expectativas comprende varios términos que son necesario definir para comprender la mecánica del proceso que se desarrollará posteriormente:

- Outcome (Resultado): "Son las consecuencias derivadas del trabajo de una persona". (1)

[1] D.P. SCHWAB Y L.L. CUMMINGS "IMPACT OF TASK SCOPE ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY". 1973. Y

H.G. HENEMAN III Y D.P. SCHWAB "EVALUATION OF RESEARCH ON EXPECTANCY THEORY PREDICTIONS OF EMPLOYEE PERFORMANCE" 1972. PSICOLOGICAL BULLETIN. VOL.78. CITADOS POR E. GENESCA. OBRA CITADA, CAP.3.

Se clasifican en dos grandes categorías:

Primer nivel: Son los objetivos del trabajo, como calidad, cantidad, nivel de ejecución (performance).

Segundo nivel: Son consecuencia que recibe el trabajador después de obtener los "resultados de primer nivel". Así pues se obtienen recompensas o castigos, según lo perciba el receptor. Estos resultados de segundo nivel a su vez se dividen en dos los llamados, "Intrínsecos" y los "Extrínsecos".

Intrínsecos: Agrupan los resultados que por analogía podríamos ubicar en la teoría de Herzberg como Motivadores. Estos son: Logro, Responsabilidad, el trabajo en si mismo, Promoción y Reconocimiento.

Extrínsecos: Agrupan los resultados no administrados por el trabajador. Igualmente la teoría de Herzberg los agrupa en la categoría de Higiénicos y provienen de la empresa u organización; estos son: la Remuneración, Beneficios adicionales, Interacción social, Relación con los Supervisores, etc.

Como vemos las diferentes Teorías se han ocupado principalmente de estudiar los llamados resultados de segundo nivel; desde F.Taylor hasta modernos autores como Herzberg dependiendo de su punto de vista, a estos factores como origen de la motivación en el trabajador.

Valencia: "Representa las relaciones afectivas hacia determinados resultados". Un resultado será positivo para una persona cuando ésta prefiera conseguirlo y negativa cuando lo rechaze, siendo el rango de resultados desde +1 hasta -1.

Este término de Valencia y el de Resultado, son parte siempre de una misma secuencia es decir una persona se esfuerza en aumentar su nivel de ejecución con el propósito de que lo promuevan a supervisor (le agrada la idea de llegar a serlo). Valencia positiva, sin embargo, luego que lo logre, desean que lo cambien por que no le satisface el trabajo administrativo que la nueva posición involucra. En el ejemplo anterior vimos como un resultado tenía una satisfacción anticipada (valencia positiva) para un trabajador, sin embargo al obtenerlo no resulto como esperaba y produce insatisfacción.

Evidentemente cada experiencia va consolidando o variando la valencia atribuida por cada persona a hechos sucesivos o análogos. Por lo tanto, cada persona tendrá su propio esquema de apreciación.

El ejemplo también podemos utilizarlo para analizar la diferencia que existe entre la valencia de un resultado de primer nivel con la de un resultado de segundo nivel. Como se recordará un resultado de segundo nivel es lo que el trabajador espera obtener de alcanzar un resultado de primer nivel de allí que la valencia adjudicada al resultado de primer nivel dependerá de la seguridad que tenga la persona de alcanzar un determinado resultado de segundo nivel por la valencia del resultado de segundo nivel que espera obtener. D. McGregor (1) en su obra al explicar los métodos de influencia, ejemplifica perfectamente lo anteriormente expuesto:

"El éxito de toda forma de influencia o control social depende en última instancia de alterar la capacidad que tienen los demás de

{1} DOUGLAS MCGREGOR "EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS". 1969. ED. DIANA, PAG. 31.

lograr sus objetivos o satisfacer sus necesidades".

Mas adelante continúa, " Mientras yo no comprenda que usted puede de alguna manera afectar mi capacidad de satisfacer mis necesidades individuales, no podrá influir en mi conducta ".

Instrumentalidad: " Percepción del trabajador de que al conseguir determinado resultado de primer nivel, obtendrá ciertos resultados de segundo nivel ".

El concepto de Instrumentalidad fue someramente esbozado en los párrafos anteriores, cuando se explicaba el concepto de Valencia de un Resultado de primer nivel. Allí dice " la seguridad que tenga la persona de alcanzar un determinado Resultado de segundo nivel ".

También cuando se cita a McGregor, se puede apreciar el concepto que no es mas que una idea de probabilidad subjetiva de logro.

Instrumentalidad tiene valores que van desde + 1 para indicar " Mucha probabilidad " hasta - 1 cuando va contra la obtención de determinado resultado de segundo nivel, por ejemplo: Si concluyo mi trabajo muy rápido, mis compañeros y yo no podremos trabajar tiempo extra. Por lo tanto ganaré menos y mi grupo me rechazará ".

Expectativa: " Probabilidad subjetiva de que cierto comportamiento o nivel de esfuerzo permita alcanzar determinado nivel de ejecución " (Resultado primer nivel).

En cualquier empresa el nivel de ejecución, de un trabajador depende de su esfuerzo y de los medios organizativos que le rodeen, de tal forma estará dispuesto a realizar el trabajo si lo que sea necesario ajeno a mi está en disposición de favorecer la realización del mismo

por ejemplo: materiales, herramientas, personal subordinado, etc. Las expectativas pueden tomar valores entre 0 y +1, alcanzando máximo cuando esté seguro de que con su esfuerzo logrará el nivel de ejecución deseado.

De esta forma hemos expuesto los conceptos básicos de la teoría que nos ocupa, ahora la expondremos cómo la relación de los factores explican la motivación.

"La motivación que una persona tiene para realizar un determinado nivel de esfuerzo es una función de la suma de los productos de las valencias correspondientes a cada nivel de ejecución por la probabilidad subjetiva de que al ejercer dicho nivel de esfuerzo se conseguirá alcanzar tales niveles de ejecución"(1).

En resumen, de acuerdo a la teoría de las expectativas, para que un individuo esté motivado a conseguir un elevado nivel de ejecución es necesario que:

- 1) Perciba que tiene una elevada probabilidad de conseguirlo (el nivel ejecución) a través de sus propios esfuerzos.
- 2) Perciba que es muy probable de que consiguiéndolo obtendrá determinados resultados.
- 3) Considere que tal combinación de resultados es la de mejor valencia positiva para él.

Sin embargo además de la motivación que pueda sentir y hasta mostrar una persona, también deberán considerarse "el conjunto de características individuales relativamente estables en el tiempo (largo plazo) que determinan su capacidad para realizar con eficacia determinado

(1) E. GENESCA, OBRA CITADA PAG. 120.

trabajo"(1) a lo que llaman "ability". Así como, la percepción del rol que la entendemos como las actividades y comportamientos que el trabajador cree que es preciso efectuar para desempeñar con eficacia su trabajo.

CAPITULO 2

DISEÑO: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

{1} PORTER, L. W. Y LAWLER, E.E., OBRA CITADA POR GENESCA, OBRA CITADA, PAG. 127.

2.1. PROBLEMA: SU ENTORNO Y DEFINICIÓN

Normalmente las organizaciones empresariales tratan de implantar programas para la Administración del Recurso Humano que corrijan o mejoren los índices de eficiencia, en este sentido los intentos por seleccionar, y adiestrar al personal, mejorar su efectividad a través de los sistemas de Evaluación de Desempeño y Reconocencia al Merito, y otros tradicionales han sido los más frecuentemente elegidos y de hecho han resultado contraproducentes con el fin perseguido.

CAPITULO 2

DISEÑO: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Sin embargo, aún persisten algunos hechos sobre los cuales se debe actuar organizacionalmente y mejorar la efectividad del recurso humano. Las organizaciones han invertido gran cantidad de dinero dirigiendo cursos para que sus supervisores mejoren las habilidades de liderazgo y administración del personal. Así mismo, realizan toda clase de eventos sociales y deportivos con el fin de integrar unos con otros y que las personas se conozcan mejorando el sentir del grupo. Esto sin embargo, se hace sin saber si es necesario. ¿Por qué dentro de la misma empresa algunos grupos reportan mayor estabilidad de su personal y mejores resultados operacionales?

En la búsqueda de respuestas a estas inquietudes, los diferentes investigadores han reconocido que el liderazgo corporativo tiene varias vertientes y diversas características. En el pasado, muchos teóricos han insistido que las características dependen de la naturaleza de la tarea, la capacidad del grupo y de la experiencia del líder. Otros han tratado de entender los estilos del liderazgo a través de su clasificación.

2.1 PROBLEMA: SU ENTORNO Y DEFINICION

Normalmente las organizaciones empresariales tratan de implantar programas para la Administración del Recurso Humano que corrija o mejore los índices de eficiencia, en este sentido los intentos por seleccionar, y adiestrar al personal, mejorar su efectividad a través de los sistemas de Evaluación de Desempeño y Recompensa al Mérito, y otros tradicionales han sido los mas frecuentemente elegidos y de hecho han resultado contributorios con el fin perseguido.

Sin embargo, aún persisten algunos hechos sobre los cuales se debe actuar organizacionalmente y mejorar la efectividad del recurso humano. Las organizaciones han invertido gran cantidad de dinero dictando cursos para que sus supervisores mejoren las habilidades de liderazgo y administración del personal. Así mismo, realizan toda clase de eventos sociales y deportivos con el fin de integrar unos con otros y que las personas se conozcan emergiendo el sentir del grupo. Esto sin embargo, se hace sin medida justa de la necesidad. ¿Qué es lo realmente necesario?. ¿Por qué dentro de la misma empresa algunos grupos reportan mayor estabilidad de su personal y mejores resultados operacionales?.

En la búsqueda de respuestas a esas inquietudes, las diferentes teorías han reconocido que el liderazgo corporativo tiene varios estilos y diversas características. En el pasado, muchos teóricos han indicado que las características dependen de la complejidad de la tarea, la madurez del grupo y de la experiencia del líder. Otros han tratado de entender los estilos del liderazgo a través de su clasificación.

Conceptos como Democrático, Autocrático, y "Laisser Faire", fueron populares al describir los estilos. Los términos son vistos ahora algo simples, aunque novedosos cuando se formularon. Las últimas tipologías incluidas por Robert Blake y Jane Mouton clasifican los gerentes como "Orientados a las Personas" versus "Orientados a la Tarea". En 1967 Douglas McGregor introduce su líder "X" e "Y". Luego, David McClelland identifica la orientación de los líderes y seguidores como identificados con el logro, la filiación ó el poder. Rensis Likert describe el ideal sistema de gestión y los líderes como "Sistema 4".

Hoy sin embargo cada vez más se insiste en una apertura de las posiciones que permitan a las Empresas enfrentar los problemas con una óptica de sistema abierto, hacia el exterior y adaptativo en su interior. Responsable del proceso, el Gerente ó Supervisor debe guiar a los subordinados y retroalimentarse en repetición infinita, adaptándose y buscando adaptar a su equipo de colaboradores para producir los efectos en el exterior de su círculo, que los mantenga en competencia.

Por otro lado, la organización que se había visto con una óptica puramente mecanicista y burocrática, como "sistema cerrado", concentrándose el pensamiento en lo analítico y reduccionista. Pero resulta ser lo contrario a lo que todavía muchos siguen creyendo, la organización no es una máquina. Tenga dimensión grande o pequeña, o sea la empresa toda o una pequeña sección de ella; la organización es un organismo vivo que ofrenda a sus miembros un propósito y significado. No es el mero lugar de trabajo. Son procesos de acción, ampliamente afectados por la razón y también por sentimientos, percepciones y otras "razones" sub-jetivas.

Una forma sistemática de detectar y solucionar los problemas que enfrentan los protagonistas, ya sean: Directivos, Gerentes, Supervisores ó simplemente Subalternos, es sobre la marcha ir reuniendo información, diagnosticando, actuando y rediagnosticando, una y otra vez.

Tiene sentido entonces que el "guía de grupo" llámese Directivo, Gerente ó Supervisor desee mantener en sus colaboradores la mayor capacidad de respuesta al exterior de su círculo, que estas respuestas sean creativas e identificadas con el propósito que los une en el trabajo. De allí la necesidad de que el equipo se sienta satisfecho con su labor diaria, con un "guía" o líder organizacional que perciba y actúe cuando esta sensación sea decreciente.

Es obvio disponer en el diagnóstico organizacional, de algún modelo de referencia que como mapa pueda ayudar al rastreo de la información. Sin marco alguno y sin un objetivo bien señalado, los datos se convierten en una masa confusa. En éste sentido nos propusimos alcanzar los siguientes objetivos:

- 1.- Encontrar la relación que exista entre las cualidades del "Líder Organizacional" y la naturaleza del "Clima Organizacional" de su grupo subalterno.
- 2.- Identificar la fluctuación cuantitativa que la percepción de éstas variables ejercen en la "Satisfacción" del subordinado en su trabajo.

EL SELLITZ, C., JANOWA, H., DEUTSCH, H., COOK, S. W., "MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN LAS RELACIONES SOCIALES", EDICIONES REIALP, ESPAÑA, 1965, PAG. 67.
129 IDEN, PAG. 70.

2.2 PLAN METODOLOGICO

Luego de avanzar en los pasos previos, comunes a toda investigación, identificando el hecho real que nos motiva y leyendo algunas teorías y artículos en revistas especializadas. Hemos podido determinar el objetivo o problema del estudio que enunciamos en las páginas anteriores.

Las fases previas son de alta necesidad pues dependemos de una clara formulación del "que" vamos a investigar, para continuar en las decisiones del "como" utilizaremos los adecuados procedimientos metodológicos que se convertirán en los instrumentos para alcanzar las conclusiones del estudio. En síntesis, la alternativa elegida, dentro de la amplia gama de posibilidades metodológicas, se pueden catalogar entre los llamados estudios descriptivos, con fases internas que responden a requisitos particulares de la investigación.

2.2.1 Fase Exploratoria

"Muchos estudios exploratorios tienen como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación mas precisa". (1) "...parece adecuado también como etapa inicial en un proceso continuo de investigación". (2)

El primer objetivo que planteamos fue encontrar dentro de las teorías actuales de las Ciencias Sociales la definición de las variables, su

(1) SELTZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M., COOK, S. W., "METODOS DE INVESTIGACION EN LAS RELACIONES SOCIALES", EDICIONES RIALP ESPANA, 1965. PAG. 69.
(2) IDEM. PAG. 70.

marco de referencia conceptual y los factores principales que lo componen. Pretendimos encontrar a través de la lectura y colección sistemática de citas, las definiciones que nos permitieran concretar lo que se entendería por "Liderazgo Organizacional", "Clima Organizacional" y "Satisfacción en el Trabajo". Dentro del mismo proceso buscamos aislar los conceptos que forman parte, según lo comprenda el autor, de cada una de las variables a fin de establecer las dimensiones ó factores con que el concepto se pudiera medir en la realidad de un estudio de campo.

Definimos a esta fase de exploratoria, porque una vez que se decidió obtener resultados en el campo organizacional, teníamos que recabar información de la empresa a estudiar y su entorno, permitiéndonos por este medio, conocer profundamente sus características, estructuras, políticas, normas y personas a entrevistar. Finalmente como conjunto, se reunió y organizó toda la información para establecer el plan que utilizamos para realizar la investigación.

2.2.2 Fase Descriptiva

Esta fase se concentró en determinar la relación que existe entre las cualidades del "Líder Organizacional" y la naturaleza del "Clima Organizacional" en un determinado grupo que llamamos "Departamento de Personal". Identificando posteriormente, la fluctuación que la percepción de las variables anteriores, ejercía en la "Satisfacción" de los sujetos subordinados en su trabajo.

Bajo el epígrafe de estudios descriptivos se agrupan aquellos que "...se ocupan del descubrimiento ó comprobación de la probable asocia-

ción de variables". (1) El plan de investigación a esta altura se hizo mucho mas esquemático y menos flexible que la anterior. Seguimos una secuencia de: Elaboración de las definiciones operativas de las variables y sus índices, elaboración del cuestionario, consulta o prueba de Jueces, estrategia de aplicación del cuestionario, validación y análisis de los resultados y presentación de las conclusiones. Todas estas las documentamos en el capítulo próximo.

2.3 PERIODO DE LA INVESTIGACION

Durante el primer semestre del año se realizaron las etapas de estudio y análisis de las características de la Organización, consulta a los Jueces y aplicación del cuestionario. Sin embargo, la fase de exploración bibliográfica se completó en un tiempo mayor del previsto originalmente por el número de obras que tratan de manera exhaustiva el concepto "Clima Organizacional".

2.4 LA MUESTRA: UNA EMPRESA NACIONAL

Para realizar la investigación fue preciso establecer la naturaleza del objeto de estudio. Necesitábamos una Organización o sector mayor de la misma bajo la dirección de una persona, con suficientes semejanzas: organizativas, normativas y de administración entre las secciones para que nos permitieran aceptar con gran fiabilidad, que los factores ajenos a la supervisión estaban en gran parte impactando al grupo en

(1) SELTZ, C. OBRA CITADA, PAG. 85.

igual medida. Así mismo, los sistemas y programas de administración de Recursos Humanos debían ser avanzados y suficientemente maduros en la cultura de la Organización, para que su efecto se hubiese asentado en los diferentes grupos por igual.

Finalmente, una Empresa Nacional, cuyas características son en gran parte conocidas por la resonancia que esta "Industria" tiene para la economía del País, aceptó la realización del estudio en uno de sus departamentos, con dos limitaciones fundamentales: Total anonimato y exepctuar del estudio al Personal Auxiliar y Obrero ó Sindicalizable.

La "Empresa" tiene como objetivo principal la producción y comercialización de productos provenientes de los hidrocarburos, posee un alto grado de sofisticación técnica y administrativa, considerándosele líder en el País, y altamente competitiva a nivel internacional.

Su estructura Organizativa esta integrada por :

- Dos Areas de Producción

- Un Area de Manufactura

- Mercadeo y Ventas

- Oficina Principal de Administración

Con la excepción de la Oficina de Administración que esta ubicada en Caracas, las otras tres areas se encuentran en diferentes estados de Venezuela.

EMPRESA NACIONAL: POBLACION

AREAS	Personal Gerencial Supervis.		Personal Auxiliar		Personal Obrero		Totales por Area	
	und.	%	und.	%	und.	%	und.	%
Area de Producc.1	539	3.2	1060	6.4	1009	6.1	2608	15.7
Area de Producc.2	1087	6.6	2527	15.2	3926	23.6	7540	45.4
Manufactura	663	4.0	1107	6.7	1189	7.1	2959	17.8
Mercadeo y Ventas	90	0.5	196	1.2	305	1.8	591	3.5
Ofic. Princ. Admon.	1102	6.6	1690	10.1	142	0.9	2934	17.6
Totales por Clasif.	3481	20.9	6580	39.6	6571	39.5	16632	100.0

A los fines del presente estudio, centraremos la atención en la Oficina Principal de Administración en Caracas, donde existen 18 Departamentos, cada uno representativo de un segmento funcional importante de la actividad general de la Empresa. Los datos de su población se exponen en el gráfico de la página siguiente.

2.4.1 La Muestra

De los departamentos que componen la Oficina Principal de Administración, el Departamento de Personal fue donde se realizó el estudio de campo.

El Departamento de Personal esta representado estructuralmente por un Gerente de Departamento quien reporta al mas alto nivel Directivo de la Empresa, su responsabilidad abarca los resultados funcionales en las áreas descentralizadas y en la Oficina Principal. Asesora en su

EMPRESA NACIONAL: POBLACION: OFICINA PRINCIPAL DE ADMINISTRACION

DEPARTAMENTOS	Personal Gerencial Supervis.		Personal Auxiliar		Personal Obrero		Totales por Depar.	
	Und.	%	Und.	%	Und.	%	Und.	%
Finanzas	212	7.2	338	11.5	-	-	550	18.8
Mercadeo Internac.	32	1.1	41	1.4	-	-	73	2.5
Coordinac. y Sumin.	46	1.6	57	1.9	-	-	103	3.5
Servicios Generales	71	2.4	232	7.9	140	4.8	443	15.1
Ejecutivo	17	0.6	19	0.7	-	-	36	1.3
Geología	66	2.2	106	3.6	-	-	172	5.8
Juridico	17	0.6	30	1.0	-	-	47	1.6
Médico	9	0.3	15	0.5	1	.03	25	0.8
Planificación	22	0.8	28	1.0	-	-	50	1.8
Computac. y Sistem.	119	4.1	169	5.8	-	-	288	9.9
Producción	188	6.4	252	8.6	1	.03	441	15.0
Manufactura	9	0.3	10	0.4	-	-	19	0.6
Personal *	43	1.5	63	2.1	-	-	106	3.6
Area Central	14	0.5	25	0.8	-	-	39	1.3
Relaciones Publicas	29	1.0	41	1.4	-	-	70	2.4
Proyect. Especiales	79	2.7	110	3.7	-	-	189	6.4
Planificación R. H.	8	0.3	9	0.3	-	-	17	0.6
Mercadeo Nacional	121	4.1	145	4.9	-	-	266	9.0
Total por Clasific.	1102	37.5	1690	57.5	142	4.9	2934	100.0

especialidad a los otros sectores ó Departamentos, así como a la Directiva, en la elaboración y ejecución de Políticas y Programas específicos que tengan algún tipo de conexión con el factor humano de la Empresa ó sean propios de su función.

Este Departamento agrupa a 106 personas de las cuales 43 (40.6 %) son de la clasificación que se nos permitió tomar como muestra para la investigación. Compuesto estructuralmente por 6 secciones que responden cada una a las principales especialidades de la función de Administración de Personal ó Relaciones Industriales.

EMPRESA NACIONAL: POBLACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

UNIDADES	Personal Gerencial Supervis.		Personal Auxiliar		Total por Unidad		Muestra por Unidad	
	Und.	%	Und.	%	Und.	%	Und.	%
Gerencia	2	1.9	3	2.8	5	4.7	-	-
Clasific. y Remuner.	6	5.7	4	3.8	10	9.4	3	2.8
Planes de Previsión	6	5.7	12	11.4	18	17.0	6	5.7
Normas de Personal	6	5.7	8	7.5	14	13.2	6	5.7
Recursos Humanos	10	9.4	14	13.2	24	22.6	10	9.4
Relaciones Laborales	4	3.7	8	7.5	12	11.4	1	0.1
Adiestramiento	9	8.5	14	13.2	23	21.7	8	7.5
Total por Clasific.	43	40.5	63	59.4	106	100.0	34	32.1

En el cuadro anterior se observa que solo el 32.1 % del personal del Departamento se incluyó en el grupo de personas que respondieron la entrevista. Causas de esto fueron:

1.- Por requerimientos de la Empresa no se incluía en las personas entrevistadas, al "Personal Auxiliar".

2.- Personas que estaban de vacaciones ó cumpliendo asignación de trabajo fuera de la oficina. En total este grupo fue de 9 personas.

Finalmente la muestra de personas que respondieron al cuestionario fue de 34, pertenecientes a la clasificación "Personal Gerencial, Supervisorio y Profesional" distribuidos por Secciones tal como se pudo ver en el cuadro anterior.

LA INVESTIGACIÓN: DESARROLLO Y RESULTADOS

El interés del presente estudio de investigación, como fue discutido anteriormente, es descubrir la naturaleza de la relación entre el liderazgo organizacional y el clima organizacional, e identificar las relaciones de estas dos variables en la mayor o menor presencia de Satisfacción en el Trabajo, manifestada en un grupo llamado Departamento de Personal, de una Empresa Nacional.

CAPITULO 3

LA INVESTIGACIÓN: DESARROLLO Y RESULTADOS

El esquema descriptivo que diseñamos para explicar la situación existente, contiene cuatro fases de actividades: en la primera, realizamos una exploración bibliográfica de los temas en estudio; la segunda, exploración de la Empresa para conocerla en su ámbito general: Areas, Funciones, Políticas, Normas y en lo específico del grupo: Departamento de Personal, objeto del estudio; la tercera, la construcción del cuestionario, recolección de datos y prueba de validación; la cuarta, estudiamos cada variable por separado y su presencia generalizada en el Departamento, a través del procesamiento de la correlación entre los diferentes índices que miden las variables, basándonos para la interpretación, en su significado lógico: en el grupo y, la explicación teórica en referencia al Marco Conceptual.

Finalmente, en la quinta fase, identificamos las relaciones significativas entre las variables del estudio, utilizando un procedimiento similar al de la fase anterior, que incluye además tablas de correlación, líneas de regresión, tabulación cruzada y otras estadísticas que aporten información, como porcentajes, etc.

3 LA INVESTIGACION: DESARROLLO Y RESULTADOS

El interés del presente estudio de investigación, como fue discutido anteriormente, es descubrir la naturaleza de la relación entre el Liderazgo Organizacional y el Clima Organizacional, e identificar las relaciones de estas dos variables en la mayor o menor presencia de Satisfacción en el Trabajo, manifestado en un grupo llamado Departamento de Personal, de una Empresa Nacional.

El esquema descriptivo que diseñamos para explicar la situación existente, contiene cuatro fases de análisis: en la primera, realizamos una exploración bibliográfica de los temas en estudio; la segunda, exploración de la Empresa para conocerla en su ámbito general: Áreas, Funciones, Políticas, Normas y en lo específico del grupo: Departamento de Personal, objeto del estudio; la tercera, la construcción del cuestionario, recolección de datos y prueba de validación, la cuarta, estudiamos cada variable por separado y su presencia generalizada en el Departamento, a través del razonamiento de la correlación entre los diferentes índices que miden las variables, basándonos para la interpretación, en su significado lógico; en el grupo y, la explicación teórica en referencia al Marco Conceptual.

Finalmente, en la quinta fase, identificaremos las relaciones significativas entre las variables del estudio, utilizando un procedimiento similar al de la fase anterior, que incluye además matrices de correlación, líneas de regresión, tabulación cruzada y otras estadísticas que nos aporten información, como promedios, porcentajes, etc.

3.1 EXPLORACION BIBLIOGRAFICA

Se llevaron a cabo varias actividades de búsqueda y obtención de información entre las teorías actuales de las Ciencias Sociales que nos permitirán definir las variables "Liderazgo Organizacional", "Clima Organizacional" y "Satisfacción en el Trabajo", su marco de referencia conceptual y los factores principales que lo componen.

Sistemáticamente se revisó una amplia bibliografía y se realizaron entrevistas a profesionales especialistas en el campo del "Desarrollo Organizacional". Dos visitas se realizaron a las Unidades de Desarrollo Organizacional de "LAGOVEN, S.A." y de "MARAVEN, S.A." Resultado de las visitas, de la actividad propia de la lectura y colección de citas de autores, son: Marco Teórico, y las definiciones de las variables con los factores que las dimensionan.

3.2 EXPLORACION EN LA EMPRESA

Durante la primera etapa de la planificación y ejecución del estudio, realizamos también, una investigación en la Empresa para conocer los sistemas y programas existentes en la administración del Recurso Humano y su grado de difusión en el grupo, así como su conjunción con la cultura de la organización. Se revisaron Folletos, Tripticos, y Revistas, publicados internamente. También fueron revisados los Manuales e Instructivos que se distribuyeron para conocimiento y consulta de los Gerentes, Supervisores y trabajadores en general y el material de

apoyo, didáctico y audiovisual que se utiliza en los procesos de inducción de nuevos trabajadores. Todo esto nos llevó a concluir que los sistemas y programas para la Administración del Recurso Humano, implantados y mejorados por más de 15 años, han recibido difusión suficiente y apropiada para que formen parte hoy día del común entender y proceder de la Organización.

3.3 VARIABLES, FACTORES: DEFINICIONES Y ESTRUCTURA

Hemos expuesto en el Problema de Investigación, páginas atrás, que las variables son "Liderazgo Organizacional", "Clima Organizacional" y "Satisfacción en el Trabajo". Ahora, en esta Sección se clarificarán sus definiciones operacionales y las de los factores que las miden en el estudio descriptivo realizado en función del problema mismo.

3.3.1 Liderazgo Organizacional

Comprendemos a esta variable con una idea muy similar a la de Robert Tannénbaun, Edgard H. Schein y Rensis Likert cuando incluyen dentro del ejercicio del rol de Gerente o Supervisor, la responsabilidad por la guía del grupo de subordinados, debiendo recurrir a su influencia personal más allá de la autoridad formal conferida por la Organización.

El "Liderazgo Organizacional" es definido como: La conducta asumida por el Supervisor, valiéndose de la autoridad formal e influencia interpersonal para organizar, dirigir y controlar a los subordinados, vinculados con la realización de actividades determinadas, a fin de que todas las prestaciones de servicios estén coordinadas, para el logro de los objetivos de la Empresa.

Es requisito para la comprensión y medida del concepto en la realidad que se señalen y definan los factores que componen el rol, así tenemos:

Motivación: Conducta manifiesta por el Supervisor para lograr influir en el Subordinado, a fin de obtener una conducta o meta determinada.

Relaciones de Apoyo: Comportamiento manifiesto por el Supervisor para estimular, en los miembros de su equipo subalterno, la cooperación e identificación con el alcance de un objetivo o meta común, incrementando o manteniendo en cada uno su autoestima e importancia como individuo dentro del grupo.

Integración: Percepción de efectividad con que el Supervisor acepta nuevos miembros del grupo y del proceso que utiliza para que se integren el equipo en corto plazo.

Comunicación: Calidad y cantidad de información que recibe el Subordinado del Supervisor, para realizar su labor y conocer los hechos relacionados con el trabajo y la Organización.

Organización del Trabajo: Grado de aporte e influencia que le permite el Supervisor, al Subordinado para que afecte sus métodos de trabajo u objetivos de la unidad.

Toma de Decisiones: Participación y compromiso que logra el proceso practicado por el Supervisor para la toma de decisiones en el grupo o persona que ejecutará la misión.

Fijación de objetivos: Comportamiento del Supervisor en función de crear, cambiar, aclarar u obtener la aceptación de los objetivos o metas, en los miembros del grupo. Y por último.

Control y Evaluación: Acción sistemática o normada por la organización, o interpersonal (informal) que ejerce el Supervisor para orientar, dirigir y controlar los esfuerzos realizados por sus Subordinados.

3.3.2 Clima Organizacional

Para el tratamiento de esta variable, nos basamos en el modelo de análisis desarrollado por los autores George H. Litwin y Robert A. Stringer, Jr. expuesto en su monografía "Motivation and Organizational Climate". En el modelo la variable es colocada entre los factores componentes del Sistema Organizativo, tales como Tecnología, Estructura formal, Liderazgo Generalizado, Practicas Gerenciales, Procesos de Toma de Decisiones y, la motivación y la conducta emergente de las personas del grupo u Organización. El módulo viene a convertirse, en gran parte, como acertada expresión de la idea que originó este trabajo. De allí que en su fundamento lo hayamos adoptado para el tratamiento de la variable. La definición de Clima Organizacional la expresamos así: Es la globalidad de percepciones que tienen las personas directas o indirectamente de los aspectos del sistema formal, del estilo particular de los Supervisores y de los otros factores que intervienen en los deseos, valores, actitudes y satisfacción de la gente que trabaja en un determinado grupo u organización.

Al igual que las otras variables, es necesario que ampliemos el concepto de los factores que la componen. Los autores los introducen diciendo: "Lo que es importante es que las Dimensiones (aquí los llamamos Factores) sean susceptibles de medida. Si ellos representan síntomas, refuerzos o causas no es lo importante. Ellos deben servir para describir una situación organizacional y simultáneamente hacer diferencias

entre cualquiera otra situación. (1)

Los factores y sus definiciones se enuncian así:

Estructura y Restricciones: Percepción que tienen en el grupo subordinado, acerca del conjunto de normas y procedimientos en que está enmarcado su trabajo y que restringen el dinámico proceder. Énfasis en la estructura, canales formales y autoridad de los niveles.

Énfasis en la Responsabilidad Individual: Sentir que uno es su propio jefe, no tener que revisar repetidas veces las decisiones de trabajo.

Recompensas v.s Castigos: Sentir que recompensan por el trabajo bien hecho, énfasis en la recompensa antes que el castigo (Crítica, reprimenda, etc).

Riesgo y Aceptación del Riesgo: La percepción de que el énfasis está en asumir riesgos calculados siempre en avance, o en operar con cautela, despacio y sobreseguros en el avance.

Afecto y Cordialidad: Sentir buenas relaciones de afecto, prevaleciendo en la atmosfera del grupo de trabajo, énfasis en la cordialidad y el trato amistoso.

Apoyo: Percepción de ayuda y contribución entre los miembros del grupo.

Soporte de la autoestima mutua.

Expectativa en los Niveles de Eficiencia: Percibir la importancia de las metas u objetivos y los altos niveles de eficiencia. Énfasis en el trabajo bien hecho y en el avance de las metas individuales y de grupo.

(1) LITWIN Y STRINGER, OBRA CITADA PAG. 46.

Conflicto y Tolerancia de los Conflictos: Sentir que en el grupo se desean oír diversas opiniones y que las divergencias o posiciones contrarias es mejor plantearlas abiertamente, antes que taparlas o ignorarlas.

Identificación: Sentir que se pertenece a un grupo u Organización y que como miembro se siente valorado y orgulloso de él.

3.3.3 Satisfacción en el Trabajo

La intención al incluir esta variable y procurar un esquema de medida se orienta hacia la óptica gerencial que basada en experiencias de muchos investigadores actuales, acepta como evidente que la persona motivada para realizar una tarea, trabaja más y mejor. De esta manera, la conveniencia de las organizaciones en delegar mas tareas, atribuciones y responsabilidades para resolver problemas de dirección de los directores, coincide con los deseos de satisfacción de las necesidades de autonomía y autorealización de los dirigidos. En consecuencia, nuestro esquema para medir la presencia de la Satisfacción en el grupo, ha resultado ser una serie de items semejantes a las preguntas que el Gerente o Supervisor dirigiría a sus subordinados para tener una idea empírica del nivel de satisfacción sentido por ellos. En respuesta a todo lo que organizacionalmente tenga relación con la ejecución regular del trabajo asignado.

Los items dirigidos a conocer la Satisfacción en el trabajo son:

- S1: Posibilidad de utilizar plenamente las capacidades personales.
- S2: Sensación de importancia de las tareas y responsabilidades.
- S3: Posibilidad de reforzar la autoestima personal.

- S4: Aceptación o rechazo del puesto para el ocupante.
- S5: Sensación de libertad o restricción en el desempeño.
- S6: Percepción de desarrollo individual.
- S7: Percepción de autorealización.
- S8: Retroalimentación (feed-back).

3.4 EL CUESTIONARIO

Entre las alternativas que disponemos para la obtención de datos primarios de la muestra, se tomó la decisión de utilizar un cuestionario por representar ventajas, principalmente en lo que respecta a:

1. Entre la primera y última persona entrevistada debía transcurrir el menor tiempo posible, para evitar las contaminaciones a la información a través de la comunicación informal.
2. Mayor seguridad del anonimato, aspecto importante por la necesidad de preguntar la opinión y sentir de si mismo y de otras personas, especialmente del Supervisor.
3. Asegurarnos cierta uniformidad de la medición y poder completar un aspecto metodológico importante como la validación y contraste de los resultados.

3.4.1 Estructura

Al cuestionario se le trató de dar una presentación agradable y profesional para ello se editó en imprenta y su presentación fue en forma de libro.

Se hizo énfasis en incluir las instrucciones y ejemplos de respuesta, de tal forma que no se produjeran interrupciones a causa de interrogan-

tes, en medio del proceso de respuestas.

El instrumento consta de cinco partes que son:

1. Introducción: Para ofrecer un objetivo general del estudio en forma uniformizada.
2. Datos Generales: Comprende 15 preguntas que sirven al propósito de conocer las características de la persona que se consideraron de importancia para analizar la muestra por sectores, si fuese necesario.
3. Primera Parte: Consta de 21 items para medir la variable "Liderazgo Organizacional". Los items contruidos en el modelo de escalas tipo Likert, tienen cuatro alternativas de decisión en razón de la pregunta que las cubre. La respuesta se expresa en un continuo donde cada persona se ubica marcando su decisión.

A continuación mostramos la correspondencia de los factores con los items que los miden.

FACTORES DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL {FL #}		ITEMS
FL #		L #
FL1: MOTIVACION		:L1,L2,L6./LC3,LC4,LC5
FL2: RELACIONES DE APOYO		:L7,L8,L10/LC9,LC21
FL3: INTEGRACION		:L11
FL4: COMUNICACIONES		:L12,L18./LC13
FL5: ORGANIZACION DEL TRABAJO		:L14./LC15
FL6: TOMA DE DECISIONES		:L16,L17
FL7: FIJACION DE OBJETIVOS		:L19
FL8: CONTROL Y EVALUACION		:L20

4. Segunda Parte: Compuesta por 40 items que miden la variable "Clima Organizacional". Los items son del modelo Likert y formulados como pregunta o frase, ofrecen a la persona 5 alternativas de respuestas, semejantes para todos los items.

La elección de respuesta se marca en un continuo.

Los factores y los items que los miden se muestran a continuación:

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL {FC #}		ITEMS
FC #		C #
FC1:	ESTRUCTURA Y RESTRICCIONES	:C1,C3,C4,C5,C7
FC2:	ENFASIS EN LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL	:C2,C6,C8,C9,C10
FC3:	RECOMPENSAS V.S. CASTIGOS	:C11,C12,C13,C14,C15
FC4:	RIESGOS Y ACEPTACION DEL RIESGO	:C16,C17,C18,C19
FC5:	AFECTO Y CORDIALIDAD	:C20,C21,C22/CC23
FC6:	APOYO	:C25,C26,C27,C28/CC24
FC7:	EXPECTATIVAS EN LOS NIVELES DE EFICIENCIA	:C29,C30,C31,C32
FC8:	CONFLICTO Y TOLERANCIA DE CONFLICTO	:C33,C34,C35,C36
FC9:	IDENTIFICACION	:C37,C38,C39,C40

5. Tercera Parte: Contiene 9 items que miden la variable "Satisfacción en el Trabajo". Los items contruidos en el modelo de escala tipo Likert en forma de pregunta, tienen 5 alternativas de elección para

expresar la decisión, la cual se marca en un continuo al igual que en las partes anteriores.

Para una revisión completa de la formulación del cuestionario o de los items en particular, debe remitirse al anexo 1.

3.4.2 Validación

Previo a la prueba de validación propiamente dicha fue utilizado un procedimiento que denominamos prevalidación cualitativa. El cuestionario, aún sin editar en imprenta, pero completo en todas sus partes y detalles fue entregado a 2 jueces para su análisis de contenido.

Los jueces son profesionales con experiencia en el análisis de contenido y con amplia experiencia en varias áreas de las Relaciones Industriales, como son: Adiestramiento, Descripción y Evaluación de Puestos y Desarrollo Organizacional. A ellos se les entregó por igual: las definiciones de cada variable y de los factores que las componen, el objetivo del Cuestionario y el Problema de Investigación.

En entrevista individual se les pidió una crítica amplia del instrumento, en referencia a los objetivos que pretendíamos alcanzar; especialmente la crítica debía responder a: Formulación adecuada de cada item y Asociación del item con el "Factor" y la "Variable".

Las respuestas y sugerencias las comparamos y analizamos, en ocasiones cuando existía yuxtaposición repreguntamos para lograr consenso. Los resultados los aplicamos al cuestionario original y finalmente obtuvimos su diseño definitivo tal como aparece en el anexo 1.

3.3.2.1 Validación de los items

La validación propiamente dicha, consistió en aplicar a las puntuaciones obtenidas por cada item del cuestionario, la prueba del coeficiente de correlación según la fórmula Producto-Momento de Pearson, ampliamente conocida.

Con los resultados obtenidos por cada uno de los items por variable, se construyó una matriz que muestra la correlación con los demás, expresando el valor de la operación.

Para determinar su aceptación, se fijaron dos criterios que enunciamos a continuación:

- 1.- La correlación para ser considerada aceptable debe expresar un índice comprendido entre los valores: ± 0.20 y ± 0.80 .
- 2.- Para que un item se considere válido tiene que haber obtenido la mitad o mas correlaciones aceptables, del número total de items por variable. Al efecto de este segundo criterio se aplicarán las fórmulas siguientes:

Fórmula para un total par de items: $I.V. = n/2$

Fórmula para un total impar de items: $I.V. = (n-1)/2$

donde: I.V.: Items válido

N.: Número total de items incluidos

Una vez determinados los criterios de validación pasaremos a revisar los resultados:

La prueba de validez que aplicamos al instrumento, consistió en rela-

cionar las puntuaciones obtenidas por cada ítem con los de cada uno de los ítems de la variable. Al efecto se correlacionaron las puntuaciones de cada ítem, contra los otros que pretendemos miden la variable y así repetimos el proceso para cada una de las tres.

Conforme a la matriz de correlación de la variable "Liderazgo Organizacional" que mostramos a continuación el número de correlaciones aceptadas, y del resultado se consideran válidos todos los ítems.

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

CRITERIOS: 1.- ACEPTACION: 0.20 A 0.80

2.- VALIDEZ: $I.V. = \{2L-1\}/2 = 10$

ITEM NO.	TOTAL CORRELACIONES ACEPTADAS	ITEM NO.	TOTAL CORRELACIONES ACEPTADAS
L1	10	L12	17
L2	13	L13	14
L3	17	L14	15
L4	11	L15	10
L5	19	L16	14
L6	15	L17	17
L7	19	L18	18
L8	15	L19	14
L9	18	L20	14
L10	17	L21	14
L11	15		

Igual al tratamiento anterior, pasamos a validar la variable "Clima Organizacional". Los resultados del número de correlaciones aceptadas provienen de la matriz de correlaciones mencionada con anterioridad.

CLIMA ORGANIZACIONAL

CRITERIOS: 1.- ACEPTACION: 0.20 A 0.80

2.- VALIDEZ: I.V. = $40/2 = 20$

* = ITEM VALIDO SEGUN CRITERIOS

ITEMS NO.	TOTAL CORRELACIONES ACEPTADAS	ITEMS NO.	TOTAL CORRELACIONES ACEPTADAS
C1	14	C21	15
C2	11	C22	11
C3	14	* C23	20
C4	10	* C24	20
C5	15	C25	15
C6	13	* C26	23
C7	12	* C27	21
C8	12	* C28	20
C9	11	C29	13
C10	15	C30	19
* C11	25	C31	12
C12	16	C32	07
* C13	20	C33	11
* C14	20	C34	12
C15	18	* C35	20
C16	18	C36	08
* C17	20	C37	16
C18	13	* C38	21
C19	12	C39	10
* C20	20	* C40	20

Conforme a la matriz de correlaciones para la variable "Satisfacción en el Trabajo" mostramos a continuación, el resultado del número de correlaciones aceptadas.

SATISFACCION EN EL TRABAJO

CRITERIOS: 1.- ACEPTACION: 0.20 A 0.80

2.- VALIDEZ: I.V. = $(9-1)/2 = 4$

* = ITEM VALIDO SEGUN CRITERIOS

ITEMS NO.	TOTAL CORRELACIONES ACEPTADAS
* S1	5
S2	2
S3	2
* S4	6
S5	3
* S6	4
S7	3
S8	1
S9	2

En los cuadros anteriores se muestran los Items aceptados en la prueba de validez, según los criterios establecidos. Cada variable cuenta ahora con un conjunto de Items que han comprobado estadísticamente un nivel aceptable de asociación con ella. Sin embargo, como se detalla en el sub-título anterior "Estructuras" del Cuestionario, cada Item forma parte de un índice definido para efectos de interpretación de los resultados. En consecuencia, debemos probar la asociación de los factores con su correspondiente Variable, pues son éstos elementos y no los Items por separados los de mayor contenido conceptual en la investigación y respuesta al problema de la misma.

CORRELACION PROMEDIO ENTRE FL 1 Y FL 2 = 0.37

3.3.2.2 Validación de los Factores

La prueba que se realiza a continuación se efectuó promediando los valores de las correlaciones de los Items agrupados por factor, con la variable que lo incluye. El propósito de conocer la asociación de cada factor con la variable que lo incluye es el de asegurar la consistencia conceptual interna de cada variable, para llegar a conclusiones con un mayor grado de veracidad en la correlación entre "Liderazgo Organizacional", "Clima Organizacional" y "Satisfacción en el Trabajo".

Para ilustrar como se obtuvo la correlación promedio entre los factores, presentamos un ejemplo entre los factores de Liderazgo Organizacional: Motivación (FL1) y Relaciones de Apoyo (FL2):

FL1 Items incluidos: L1, L2, L6

FL2 Items incluidos: L7, L8, L10

Se tomaron los valores de las correlaciones de los items aceptados y al conjunto se le aplica la fórmula para obtener el promedio de datos no agrupados:

$$\bar{X} = \Sigma X / N$$

DONDE: ΣX = SUMATORIA DE LOS VALORES DE LAS CORRELACIONES, SIN CONSIDERAR EL SIGNO POSITIVO O NEGATIVO.
N = NUMERO DE VALORES A PROMEDIAR.

FL 1	FL 2		
	L7	L8	L10
L1	0.38	0.36	0.20
L2	0.21	0.39	0.42
L6	0.36	0.41	0.61

ENTONCES $\bar{X} = \Sigma X / N : 3.34 / 9 = 0.3711$ {APROXIMADO 0.37}

CORRELACION PROMEDIO ENTRE FL 1 Y FL 2 = 0.37

3.3.2.2.1 Factores del Liderazgo Organizacional

Los resultados para los Factores de la variable "Liderazgo Organizacional" se muestran en la matriz de correlación siguiente:

FACTORES		FL1	FL2	FL3	FL4	FL5	FL6	FL7	FL8	NO.
MOTIVACION	FL1	-	0.37	0.17	0.31	0.23	0.35	0.28	0.28	6
RELACION DE APOYO	FL2		-	0.35	0.37	0.38	0.38	0.26	0.18	6
INTEGRACION	FL3			-	0.50	0.23	0.24	0.01	0.16	4
COMUNICACIONES	FL4				-	0.33	0.30	0.34	0.43	7
ORGANIZACION DEL TRABAJO	FL5					-	0.31	0.29	0.20	7
TOMA DE DECIS.	FL6						-	0.26	0.31	7
FIJACION DE OBJETIVOS	FL7							-	0.37	6
CONTROL Y EVAL.	FL8								-	5
PREGUNTA CONTROL -L3		0.48	0.43	0.25	0.46	0.12	0.41	0.43	0.30	
" "	-L4							0.28		
" "	-L9		0.37							
" "	-L13			0.54						
" "	-L15				0.17					
" "	-L21		0.29	0.48						

La Columna "No." en la matriz indica la cantidad de correlaciones aceptadas por factor con la variable, según los criterios ya utilizados; que son:

1. ACEPTACION = $0.20 \leq R \leq 0.80$
2. VALIDEZ = F.V. = $N/2$; $8/2 = 4$

Análisis de Resultados: Los factores que muestran mayor asociación con la variable son: Comunicaciones (FL4), Organización del Trabajo (FL5) y Toma de Decisiones (FL6). Cada uno de ellos alcanzó el mas. alto número de correlaciones aceptadas posible. Comunicaciones tiene la mayoría de los índices por encima de 0.30, destacándose los de FL4/FL3 = 0.50 y FL4/FL8 = 0.43. Organización del Trabajo tiene índices de baja asociación con la variable como lo son: FL5/FL8 = 0.20; FL5/FL3 = 0.23 y FL5/FL1 = 0.23 no obstante, su asociación tan amplia tiene una gran importancia dentro de la variable L.O.. Toma de Decisiones, presenta una asociación buena con "Liderazgo Organizacional" sobre la base a pesar de presentar la correlación mas baja, en el punto FL6/FL3 = 0.24 y FL6/FL7 = 0.26 pero con el resto de los factores las correlaciones están por encima de 0.30.

Otros factores que acumularon un alto número de correlaciones aceptadas fueron: Motivación (FL1), Relaciones de Apoyo (FL2), y Fijación de Objetivos (FL7); los tres con 6 correlaciones aceptadas, señalan un grado significativo de la asociación con la variable. De las tres Relaciones de Apoyo (FL2) es el de mayor asociación a saber, presenta cuatro correlaciones con valores mayores de 0.35 en FL2/FL3; 0.37 en FL2/FL4 y, FL2/FL5 y FL2/FL6 con 0.38, lo cual es demostrativo de la importancia que los autores consultados le asignan a las Relaciones de Apoyo en la expresión del Liderazgo Organizacional.

Por último, en el grupo de factores de mas bajo grado de asociación con la variable encontramos a Control y Evaluación (FL8) e Integración (FL3) con 5 y 4 correlaciones aceptadas, respectivamente. Control y Evaluación (FL8) muestra dos correlaciones muy importantes que son FL8/FL4 = 0.47 probablemente debido a la fuerza de asociación de

Comunicaciones (FL4), y con FL8/FL7 = 0.37. Integración por su parte tiene el número mínimo de correlaciones aceptadas, para validar la asociación del factor con la variable, lo cual nos indica que cuando se pretenda utilizar este cuestionario nuevamente, deberá revisarse el ítem que lo compone, sobre la base de la definición del factor para que aumente su asociación con la variable.

Habíamos dejado hasta este punto la referencia a las preguntas control, dado su carácter de verificación de la calidad de las respuestas, pues se incluyeron como elementos de contraste a los índices de los factores.

El resultado no aporta mayor información de la que esperábamos encontrar, dado que la mayoría de las respuestas fueron adecuadamente contestadas, como demuestran en la buena correlación con los índices. Inclusive la única correlación baja que aporta el ítem Lc15 con el Factor Organización del Trabajo, solo es indicativo, según lo entendemos, del escaso conocimiento que poseen los empleados, del grado de influencia que al Supervisor le permiten ejercer en la "Organización del Trabajo" de su Unidad.

Para continuar con la validación de los factores de la variable "Clima Organizacional", es necesario anticipar un comentario del resultado obtenido en la prueba de validación de los ítems que mostramos en páginas anteriores.

3.3.2.2.2 Factores del Clima Organizacional

La variable "Clima Organizacional" luego de la prueba mencionada se ha visto reducida a 6 factores, debido a los ítems de los factores: Estructura y Restricciones (FC1), Énfasis en la Responsabilidad Indivi-

dual (FC2) y Expectativas en los Niveles de Eficiencia (FC7), que fueron rechazados en su totalidad por no cumplir con los criterios de validación establecidos en la prueba. No obstante, los 6 factores aceptados, como se aprecia en la matriz que sigue a continuación, muestran un buen nivel de asociación con la variable C.O., y en ellos nos basamos para continuar considerando válidos los resultados del instrumento aunque se vea reducido en su amplitud de apreciación de las actividades del grupo.

FACTORES		FC3	FC4	FC5	FC6	FC8	FC9	NO.
RECOMPENSA V.S. CASTIGO	FC3	-	0.29	0.28	0.30	0.31	0.49	5
RIESGO Y ACEPTACION DE R.	FC4		-	0.14	0.28	0.27	0.12	3
APECTO Y CORDIALIDAD	FC5			-	0.42	0.35	0.48	4
APOYO	FC6				-	0.35	0.42	5
CONFLICTO Y TOLERANCIA	FC8					-	0.30	5
IDENTIFICACION	FC9						-	4
PREGUNTA CONTROL		-C23			0.31			
		-C24				0.40		

La columna "No." en la matriz anterior indica la cantidad de correlaciones aceptadas por factor con la variable, según los criterios ya utilizados; que son:

1. ACEPTACION = $0.20 \leq R \leq 0.80$
2. VALIDEZ = F.V. = $N/2$; $L/2 = 3$

Análisis de Resultados: Como anticipamos el nivel de asociación de los coeficientes obtenidos es significativo de la eficiencia para medir a la variable "Clima Organizacional", de todos los índices de correlación

mostrados en la matriz, solo dos han sido rechazados, frente a trece que se aceptan con niveles superiores a 0.27, lo cual apoya nuestra afirmación.

Los tres factores con el máximo número de correlaciones aceptadas han sido: Identificación (FC9), Apoyo (FC6) y, Conflicto y Tolerancia del Conflicto (FC8). El factor Apoyo (FC6) presenta el mayor nivel de asociación de este grupo, las correlaciones mas significativas están en los puntos $FC6/FC9 = 0.42$, $FC6/FC5 = 0.42$ y $FC6/FC8 = 0.35$, lo cual podría traducirse en que no solamente están altamente asociados con la variable C.O., sino que además lo hacen en la dimensión mas emocional de ella. Si recordamos las definiciones de estos factores, notaremos la atención emotiva que ellos presentan, elementos como lealtad entre compañeros, autoestima proveniente de las relaciones con el grupo y, afecto en el trato, compondría el triángulo que existe entre estos tres factores que aportarán fieles resultados de la aplicación del cuestionario.

Por su lado, los factores Conflicto y Tolerancia del Conflicto (FC8) y Recompensas v.s. Castigos (FC3), presentan indices de correlación altos y muy similares (aprox. 0.30) con los demás factores, la única excepción notable es la observada en el punto $FC3/FC9 = 0.49$, indice que podríamos interpretar como: la necesidad del énfasis en las recompensas y en el reconocimiento por los resultados obtenidos, para que pueda obtenerse paralelamente una atmósfera de lealtad e identificación en el grupo.

Identificación (FC9) y, Afecto y Cordialidad (FC5), adicionalmente a los resultados ya comentados, coinciden en mostrar baja asociación con

que contesta el cuestionario, sin embargo, del grupo original solo se aceptan 3, en razón de los criterios que se aplicaron en la prueba de validez.

A continuación se muestra la matriz de correlación con los items aceptados por su nivel de asociación con la variable.

FACTORES

	S1	S4	S6	NO.
S1	-	0.55	0.54	2
S4		-	0.29	2
S6			-	2

La columna "No." de la matriz indica la cantidad de correlaciones aceptadas por item con la variable S.T., según los criterios ya utilizados, que son:

$$1. \text{ ACEPTACION} = 0.20 \leq R \leq 0.80$$

$$2. \text{ VALIDEZ} = I.V. = (N-1)/2 ; 2/2 = 1$$

Análisis de los resultados: Los items incluidos determinan un buen grado de asociación con la variable S.T.. los tres alcanzan los rangos establecidos y presentan dos coeficientes de correlación con marca alta: $S1/S4 = 0.55$, $S1/S6 = 0.54$. El resultado es muy significativo por que la asociación con la variable es alto y pensamos, compensa la gran diferencia entre el número de items que quedaron validados y el número original que habíamos incluido.

3.3.2.3 Conclusiones de la Prueba de Validación

Pensamos que el cuestionario que se aplicó puede ser aceptado por su asociación con las variables y el problema que nos disponemos a investigar. La parte 1 del cuestionario se ocupa de la variable "Liderazgo

Organizacional", es el que mejor asociación mostró en todas sus partes, por esta razón, podría aplicarse nuevamente a otras muestras o poblaciones debiéndose esperar resultados de buena calidad para su análisis. Es recomendable sin embargo, a la luz de la experiencia con su uso, revisar la incorporación de otros items en sustitución de los items de control, cuyo fin principal fue medir el comportamiento de sinceridad de respuestas, al servir de contraste con los índices a los cuales iban dirigidos.

La parte 2, dedicada a la variable "Clima Organizacional" alcanzó un buen nivel de asociación en un 66% de sus factores, lo cual es bastante significativo para el primer ensayo de un cuestionario originalmente diseñado para otros fines, según lo expresan Litwin y Stringer en su obra "Motivation and Organizational Climate", donde incluyen un cuestionario con mayor número de items para el análisis del Clima Organizacional y del cual extrajimos los items que componen la Parte 2. Recomendamos probar nuevamente los índices rechazados, "Estructura y Restricciones", "Énfasis en la Responsabilidad Individual" y Expectativas en los Niveles de Eficiencia", después de revisarlos en su redacción sentido respecto al factor que los agrupa, para incorporarlos al análisis del Clima Organizacional. Adicionalmente, algunos entrevistados nos hicieron la observación, del exceso de atención que debieron realizar para responder una entrevista tan amplia.

Donde se debe procurar mayor profundidad de revisión es en la Parte 3, los resultados de la prueba de validez rechazaron 6 de los 9 items incluidos originalmente. Probablemente afectaron hechos, como el cansancio u otro de la misma índole ajeno a los items mismos. A tal efecto recomendamos, reducirlo a los items aceptados o, aplicar el

cuestionario en partes separadas en ocasiones distintas.

3.4 ANALISIS PARTICULAR DE LAS VARIABLES

3.4.1 Liderazgo organizacional

A continuación realizamos el análisis del Liderazgo Organizacional (L.O.) presente en el Departamento de Personal:

El factor Comunicación de la Variable Liderazgo Organizacional muestra una serie de correlaciones muy significativas, reportando índices con valores entre 0.30 y 0.50, permitiéndonos inferir a través del estadístico, que hasta un 25% de las respuestas, con relación al Liderazgo Organizacional, están perfectamente explicadas por la línea de regresión. Encontrar tal asociación es altamente significativo para nuestro marco conceptual al coincidir con la cita que hicimos de Katz y Khan (en el punto 1.2.3.4.) cuando califican este factor como la esencia de cualquier organización, lo cual se puede ampliar aún más por la figura descrita en el mismo sub-título, cuando situamos al Supervisor como eslabón fundamental en el intercambio de información entre la Dirección y el nivel subalterno.

En el Departamento estudiado, Comunicación alcanza una respuesta promedio del 6.7 que conceptualmente significa, a través de la lectura de las preguntas Nos. 12 y 18, lo siguiente: "El nivel supervisorio transmite la información necesaria y contesta la mayoría de las preguntas, recibiendo normalmente con agrado y algo de cautela". Por otro lado, el ítem L 13, que nos informa el "Grado de necesidad de un sistema alterno de comunicación, nos corroborará que es de "escasa nece-

sidad", lo que es igual a la respuesta promedio 6.4; con un índice de correlación entre el factor y el ítem L 13 igual a 0.54.

Igualmente alta es la asociación del factor Comunicación con el ítem L3: "Reacción de Ud. y los miembros del grupo, a la estimulación recibida. Para explicarla con mas detalle nos apoyaremos en el siguiente gráfico:

ARGUMENTOS DE LOS ÍTEMS L12: GRADO EN QUE SU SUPERVISOR COMPARTE LA INFORMACIÓN CON UD. Y SUS COMPAÑEROS?
L13: REACCIÓN DE UD. Y SUS MIEMBROS DEL GRUPO, A LA ESTIMULACIÓN RECIBIDA?

L12 - L13 : R = 0.96

L13	ACTITUDES GENERAL- MENTE HOSTILES Y CONTRARIAS A LA SUPERVISIÓN		ACTITUDES A VECES HOSTILES Y OTRAS VECES SON FAVORA- BLES		ACTITUDES GENERAL- MENTE FAVORABLES Y DE APOYO		ACTITUDES FAVORA- BLES Y PROVEEN UN PODEROSO ESTÍMULO		Σ (%)
	FR	(%)	FR	(%)	FR	(%)	FR	(%)	
FACILITA LO MÍNIMO	—		—		—		—		
LO IMPRESCINDIBLE SEGUN SU JUICIO	—		—		1	(2.9)	—		1 (2.9)
LA NECESARIA Y CON- TESTA A LA MAYORÍA DE LAS PREGUNTAS	—		2	(5.9)	6	(17.6)	2	(5.9)	10 (29.4)
TODA LA OPORTUNA Y ADEMAS DE AQUELLA QUE DESEE	—		1	(2.9)	10	(29.4)	4	(11.8)	15 (42.7)
Σ (%)	—		3	(8.8)	16	(47.5)	6	(17.7)	25 (100.0)

En la matriz se deduce una alta correlación positiva, orientada a la aceptación del proceso comunicativo originado en el Supervisor y, como éste se asocia con la aceptación del Supervisor como líder del grupo.

Finalmente, el factor Comunicaciones no muestra variabilidad significativa en presencia de las variables independientes, tales como: Sexo,

Nacionalidad, Edo-Civil y las otras ya mencionadas en el sub-título 3.3 "El cuestionario". Este resultado nos induce a creer que su valor es totalmente generalizado, sin dependencia de las características individuales observadas de quien dió la información.

Con respecto a las Relaciones de Apoyo, igual que el factor anterior, tiene 7 correlaciones (Número máximo) en asociación con la variable L.O., en ellas el porcentaje máximo de opiniones explicadas por la línea de regresión da el 15%. Ante tal concentración de opinión podremos conocer la conducta de la Supervisión en relación a la autoestima individual del grupo y la conducta de cooperación en el alcance de la meta común. Al efecto, promediando las respuestas del grupo en los items que miden el Factor obtenemos una media aritmética de 6,8 que analizado conceptualmente nos dice: "La supervisión demuestra al grupo subordinado bastante (no completa) confianza en la delegación de responsabilidades. Desea seguir controlando las decisiones y hace sentir al grupo, libertad retringida para juzgar cosas de trabajo con él".

La inferencia a partir de las respuestas, se puede interpretar como: la conducta del Supervisor es poco eficiente en favorecer la autoestima individual en las personas subordinadas. En el Marco Teórico, en el subtítulo Relaciones de Apoyo 1.2.3.2., dice: "el individuo comprenderá cumplida la misión cuando reporte el alcance de su objetivo particular, pudiendo ocurrir que, sin dar mucha importancia a si el grupo ha hecho su aporte él podrá estar contento por el logro y la posible recompensa.....", sin que aparezca la cooperación en la meta común.

Ante la evidencia teórica, el cuadro de la página siguiente nos muestra la tabulación de frecuencias de los items L7 y L9.

El resultado de 32.3% para la alternativa intermedia en el ítem L3 afirma nuestro planteamiento anterior de presentar "personas reacias al trabajo en equipo".

ARGUMENTOS DE LOS ÍTEMES L7: GRADO EN QUE UD. PERCIBE QUE SU SUPERVISOR LE TIENE CONFIANZA, V.G.: ASIGNÁNDOLE TRABAJOS COMPLETOS, CUALQUIERA SEA EL GRADO DE DIFICULTAD, EN PERMITIRLE ACTUAR INDEPENDIENTEMENTE, QUE UD. EN CIERTAS OCASIONES LE REPRESENTE A EL, ETC.

L9: GRADO DEL ESPÍRITU DE TRABAJO EN EQUIPO QUE HAY PRESENTE EN EL GRUPO.

L7 - L9 : R = 0.37

L7	NO TIENE CONFIANZA	TIENE CONFIANZA CONDESCENDIENTE	BASTANTE PERO NO COMPLETA, DESEA SEGUIR CONTROLAN- DO LAS DECISIONES	COMPLETA CONFIANZA EN TODO, INTERÉS POR RESULTADOS	E (%)
	FR (%)	FR (%)	FR (%)	FR (%)	
L9					
NINGUNO	—	—	—	—	0
RELATIVAMENTE ES- CASO	—	—	—	1 (2.9)	1 (2.9)
GENERALIZADO CON ALGUNA PERSONA REA- CIA AL TRABAJO EN GRUPO	—	—	6 (17.6)	5 (14.7)	11 (32.3)
ALTO GRADO DE SEN- TIMIENTO DE EQUIPO	—	—	7 (20.6)	15 (44.1)	22 (64.7)
E (%)	0	—	13 (32.8)	21 (61.8)	34 (100.0)

Entre las correcciones mas significativas con los otros factores de la variable, están: (Relaciones de Apoyo (FL2)) con el Factor de Comunicaciones, igual a 0.37; FL2 con Factor Organización del Trabajo, igual a 0.38 y FL2 con Factor Toma de Decisiones, igual 0.38. Este último valor nos produce gran interés porque es el otro factor que junto con Comuni-

cación y Relaciones de Apoyo, tienen el mayor número de correlaciones y por ende de su análisis profundo, obtendremos el mayor conocimiento del Liderazgo Organizacional en el caso de estudio.

En la siguiente tabla de frecuencias, construida con los ítems L7 y L17 podemos observar la fuerte tendencia del grupo a considerar el Factor relaciones de Apoyo y el Factor Toma de Decisiones altamente relacionado, por lo cual nos inclinamos a aceptar lo previsto teóricamente.

ARGUMENTOS DE LOS ÍTEM L7: GRADO EN QUE UD. PERCEBE QUE SU SUPERVISOR LE TIENE CONFIANZA, V.G.R.: ASIGNÁNDOLE TRABAJOS COMPLETOS, CUALQUIERA SEA EL GRADO DE DIFICULTAD, EN PERMITIRLE ACTUAR INDEPENDIENTEMENTE, QUE UD. EN CIERTAS OCASIONES LE REPRESENTE A EL, ETC.
L17: ¿ AYUDA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE SU SUPERVISOR A CREAR LAS MOTIVACIONES NECESARIAS EN UD. O AQUELLAS PERSONAS QUE DEBEN CUMPLIR LA DECISION ?.

L7 - L17 : R = 0.35

L7	NO TIENE CONFIANZA	TIENE CONFIANZA CONDESCENDIENTE	BASTANTE PERO NO COMPLETA, DESEA SEGUIR CONTROLANDO LAS DECISIONES	COMPLETA CONFIANZA EN TODO, INTERES POR RESULTADOS	
	FR { % }	FR { % }	FR { % }	FR { % }	
L17					
NO CONTRIBUYE, NORMALMENTE LA MOTIVACION ES ADVERSA	—	—	—	—	0
CONTRIBUYE POCO	—	—	2 {5.0}	—	2 {5.0}
ALGUNAS VECES LA FORMA DE TOMAR DECISIONES ME MOTIVA	—	—	7 {20.6}	10 {29.4}	17 {50.0}
CONTRIBUYE SUSTANCIALMENTE A LA MOTIVACION DE PONER EN PRACTICA LAS MISMAS	—	—	4 {11.8}	11 {35.3}	15 {44.1}
Σ { % }	0	0	13 {38.2}	21 {61.8}	34 {100.0}

B. Hodge en la afirmación anotada en el Marco Teórico, bajo el Subtítulo del Factor Toma de Decisiones (1.2.3.6.) dice: "Este proceso (Toma de Decisiones) debe fundarse en un intento consciente de ejecutar las misiones hacia las que se orienten todos sus miembros y el resultado final debe ser la integración de los intereses de éstos, basados en las misiones de la organización". Por los datos obtenidos vemos como las personas del grupo (61.8%) sienten en su mayoría que le tienen confianza al delegarle funciones, pero casi en igual medida (55.8%) las personas respondieron que el proceso de decisión en ocasiones falla en estimular la motivación para cumplir la acción, pudiéndose pensar que la delegación alcanza hasta el límite anterior a la Toma de Decisiones.

Toma de Decisiones (FL6), este factor como adelantamos es importante en el análisis que estamos haciendo de la Variable L.O.. Está compuesto por dos items que aportan como respuesta promedio 6.4 al cual le inferimos el siguiente contenido: "Normalmente, me consultan (en las decisiones que se relacionan con mi trabajo), pero no estoy envuelto en la toma de decisiones. El cumplir la decisión, algunas veces me motiva en buena forma". Este factor que mide un proceso del L.O. tan frecuente en la dinámica del trabajo está, en teoría, relacionado con la Motivación que pueda experimentar el subordinado o ejecutor de la acción señalada. Es también el que más frecuentemente le da contenido al proceso de comunicación que ya analizamos.

Según el resultado de medir la opinión promedio, vista arriba, y haciendo referencia al subtítulo que explica este Factor (1.2.3.6.), en el Marco Teórico vemos que las opciones, dentro de un extenso continuo, están en: hacer uso de la autoridad para que se acate la decisión, o en lograr la participación y compromiso con la decisión por parte de los

involucrados. Tal parece entonces, que la frecuencia cotidiana de este proceso tiene relación con el mecanismo de motivación que utilice el Supervisor para influir en los que cumplirán la decisión. El índice de correlación entre estos factores, FL6 con FL1 (Factor Motivación) es igual a 0.35, indicativo de el argumento que venimos desarrollando.

No obstante lo significativo de la estadística anterior, creemos mas grafica la tabulación cruzada que presentamos de los items L17 y L6:

ARGUMENTOS DE LOS ITEMS L6: GRADO DE ACERCAMIENTO ENTRE SUPERVISOR Y SUBORDINADOS, ESTO ES, AMISTAD Y COMPRENSION.
L17: ¿ AYUDA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE SU SUPERVISOR A CREAR LAS MOTIVACIONES NECESARIAS EN UD. O AQUELLAS PERSONAS QUE DEBEN CUMPLIR LA DECISION ?.

L6 - L17 : R = 0.46

L6	TRATO MUY DISTANTE		PUEDE HABER TRATO RELATIVAMENTE ESTRECHO SI CADA QUIEN "MANTIENE SU LUGAR"		EXISTE UN BUEN TRATO GENERALMENTE		POR LO GENERAL EXISTE UN TRATO BASTANTE ESTRECHO		Σ { % }
	FR	{ % }	FR	{ % }	FR	{ % }	FR	{ % }	
NO CONTRIBUYE, NORMALMENTE LA MOTIVACION ES ADVERSA	—		—		—		—		0
CONTRIBUYE POCO	—		1	(2.7)	1	(2.7)	—		2 (5.0)
ALGUNAS VECES LA FORMA DE TOMAR DECISIONES ME MOTIVA	—		2	(5.0)	12	(35.3)	3	(8.0)	17 (50.0)
CONTRIBUYE SUSTANTIALMENTE A LA MOTIVACION DE PONER EN PRACTICA LAS MISMAS	—		1	(2.7)	6	(17.6)	8	(23.5)	15 (44.1)
Σ { % }	0		4	(11.0)	19	(55.7)	11	(32.3)	34 (100.0)

La tabla da la evidencia suficiente para aceptar que cuando el proceso decisorio es mas participativo, aparece en similar medida el acercamiento entre Supervisor y Subalterno, sin que lo dicho intente establecer relación causal, pues no esta dentro del objetivo de nuestro estudio.

El Factor Toma de Decisiones es el primero de los estudiados hasta ahora que tiene correlaciones significativas con las variables que califican el grupo, en tal sentido los indices mas resaltantes como se muestran abajo, los podemos interpretar en su conjunto, como: "a medida que transcurre el tiempo y se tiene mayor responsabilidad (indicado en el número de personas que supervisa) la persona siente que está mas envuelto en el proceso". Sin embargo en este Departamento, debe ser analizado el hecho por el cual la relación entre L17 (Ayuda el proceso de Toma de Dedecisiones de su Supervisor a crear las motivaciones necesarias en Ud. o aquellas personas que deben cumplir la decisión.) y "Meses reportando al Supervisor actual", tiene un índice de correlación de -0.26 , que en conjunto interpretamos como: El proceso de Toma de Decisiones en este Departamento. Se arroja un porcentaje significativo de personas, cuya opinión es: "el proceso tiende a no motivar a medida que las personas están mas involucrados en la Toma de las Decisiones". Interpretación que analizaremos en la proxima Sección cuando la correlacionemos con la variable Satisfacción en el Trabajo.

L16: Grado en que está Ud. envuelto en las decisiones que se relacionan con su trabajo.

MESES REPORTANDO AL SUPERV. ACTUAL

NUMERO DE SUBORDINADOS

MESES EN EL ACTUAL PUESTO DE SUPERVISION

TIEMPO TOTAL SUPERVISANDO PERSONAL

L16
0.31
0.43
0.48
0.38
$\bar{X}_R = 0.40$

Hemos analizado hasta ahora los Factores que por sus altos índices de correlación con la Variable L.O. nos han aproximado a una interpretación de las principales conductas que determinan la naturaleza de la Supervisión que existe en el Departamento de Personal en estudio, recurriendo constantemente al marco de teorías que disponemos para soportar nuestras deducciones.

Contamos también con otros factores que, sin poseer una constante y alta correlación con la variable L.O., son de importancia en el estudio que desarrollamos, para llegar a conclusiones mas amplias. En éste otro apartado tenemos a: Factor Fijación de Objetivos (FL7), tiene asociación con los factores:

Motivación, $FL7 - FL1 = 0.28$; Organización del Trabajo, $FL7 - FL5 = 0.29$; Relaciones de Apoyo, $FL7 - FL2 = 0.26$; Comunicaciones, $FL7 - FL4 = 0.34$ y con Toma de Decisiones, $FL7 - FL6 = 0.26$ todos éstos revisados anteriormente. Sin embargo es interesante analizar las correlaciones que presente este Factor con el resto de la Variable.

El primer resultado que podemos destacar es la alta asociación que tiene con aquellas variables independientes cuyo elemento común es el "Tiempo en la Organización".

Vemos los índices de correlación con:

NUMERO MESES REPORTANDO AL ACTUAL SUPERVISOR
 TIEMPO COMO SUPERVISOR EN ESTE PUESTO
 TIEMPO QUE REALIZA PUESTOS DE SUPERVISOR

	FL7
	FL7
	0.30
	0.34
	0.30
$\bar{X}R =$	0.31

Esta relación entre el tiempo transcurrido trabajando en la Organización y la participación que le permite el Supervisor al Subordinado en la fijación de objetivos, está explicada por una de las políticas de la Empresa en relación con "Empleo y Desarrollo" de personal que establece ocupar las posiciones vacantes, en primera instancia por reclutamiento interno, de tal manera que la experiencia acumulada y el eficiente desempeño en los puestos inferiores, le aseguren al individuo y a la Organización mas eficiencia.

En relación a lo planteado si hacemos la tabulación cruzada de dos items como son L2 y este factor, podremos revisar la opinión resultante en el grupo de subordinados:

El primer resultado que podemos destacar es la alta asociación que tiene con aquellas variables independientes cuyo elemento común es el "Tiempo en la Organización".

Vemos los índices de correlación con:

NÚMERO MESES REPORTANDO AL ACTUAL SUPERVISOR

TIEMPO COMO SUPERVISOR EN ESTE PUESTO

TIEMPO QUE REALIZA PUESTOS DE SUPERVISOR

FL7
0.30
0.34
0.30
$\bar{X}_R = 0.31$

Esta relación entre el tiempo transcurrido trabajando en la Organización y la participación que le permite el Supervisor al Subordinado en la fijación de objetivos, está explicada por una de las políticas de la Empresa en relación con "Empleo y Desarrollo" de personal que establece ocupar las posiciones vacantes, en primera instancia por reclutamiento interno, de tal manera que la experiencia acumulada y el eficiente desempeño en los puestos inferiores, le aseguren al individuo y a la Organización mas eficiencia.

En relación a lo planteado si hacemos la tabulación cruzada de dos items como son L2 y este factor, podremos revisar la opinión resultante en el grupo de subordinados:

ARGUMENTOS DE LOS ITEMS L2: MECANISMO O FORMA DE USAR LOS MOTIVOS POR PARTE DEL SUPERVISOR.
L3: MANERA COMO USUALMENTE SU SUPERVISOR ESTABLECE LOS OBJETIVOS O METAS.

L2 - L3 : R = 0.38

L2	AMENAZAS Y CASTIGOS	RECOMPENSAS ARBITRARIAS Y ALGUN CASTIGO	RECOMPENSAS Y SUGERENCIAS CORRECTIVAS	RECOMPENSAS BASADAS EN SIST. EQUITATIVO Y COMPENSATORIO DE MEJORA	
L3	FR (%)	FR (%)	FR (%)	FR (%)	Σ (%)
SOLO SE DICTAN ORDENES	—	—	—	—	0
SE DICTAN ORDENES, CON ALGUNA OPORTUNIDAD DE HACER COMENTARIOS Y SUGERENCIAS	—	—	1 (2.7)	—	1 (2.7)
EL SUPERVISOR RECIBE ORDENES Y DISCUTE CON EL GRUPO LOS PROBLEMAS Y ACCIONES PREVISTAS	—	2 (5.0)	12 (35.3)	8 (23.5)	22 (64.7)
LOS OBJETIVOS SE ESTABLECEN A TRAVES DE GRUPOS PARTICIPATIVOS	—	—	7 (20.6)	4 (11.8)	11 (32.3)
Σ (%)	0	2 (5.0)	20 (58.0)	12 (35.3)	34 (100.0)

De los resultados podemos concluir que el grupo coincide en validar el precepto de la Política de la Empresa, en materia de desarrollo como recompensa con un 35.3% de aceptación, sin embargo, el 64,6% observa que sus recompensas no corresponden totalmente a esta Política (Porcentajes vistos en la línea horizontal de resultados).

En síntesis, podemos plantearle a la Empresa que a través del Factor de Fijación de Objetivos, hemos observado como su énfasis de Desarrollar a los de mayor experiencia y eficiencia demostrada en el puesto, se está cumpliendo, aunque debe revisar la equidad del mismo y de ser necesario tomar los correctivos, para que se cumpla la Norma establecida y el personal cambie de opinión. Por otro lado, es recomendable involucrar a los subordinados, en la Fijación de Objetivos y Toma de Decisiones pues de manera comprobada, hemos observado cómo éstos factores afectan el proceso Motivacional en ellos.

También, hemos llegado a conclusiones en este análisis del Liderazgo Organizacional que envuelve por un lado, la eficiente correlación entre los Factores para medir la Variable L.O., y por otro lo factible de alcanzar una coherente interpretación de la dinámica del Liderazgo en la función de Organización, Dirección y Control del grupo de personas subordinadas.

3.4.2 Clima Organizacional

A continuación desarrollamos el análisis de Clima Organizacional presente en el grupo entrevistado.

Sobre la base de los resultados de la validación del cuestionario para medir las características del Clima existente en el grupo, en ésta sección del trabajo, analizaremos las respuestas obtenidas de los miembros del grupo subordinado en el Departamento de Personal, objeto de la investigación.

El Clima como concepto se refiere a la suma de percepciones que tienen las personas de un grupo, de los efectos del sistema formal (Políticas, Normas, Estructura Organizativa, etc.), del estilo particular de los Supervisores y otros elementos (prácticas gerenciales, la conducta emergente de las personas del grupo, etc.) que intervienen en sus deseos, valores y actitudes. Para lograr un conocimiento más comprensible de la realidad de esas percepciones en el grupo entrevistado se aislaron 6 factores de estudio, la información que de ellos se obtuvo servirá de base para la descripción del Clima Organizacional del grupo objeto de investigación.

Uno de los factores de mayor asociación con la Variable Clima Organizacional (C.O.), es el definido como Factor Identificación (FC9) compuesto por los ítems C38 y C40 que se correlacionan entre sí, con un índice de 0.44, que en términos porcentuales se traduce en: el 19,5% de las respuestas que dieron los entrevistados se sitúan perfectamente sobre la línea de regresión, éste nivel de asociación es bueno para la interpretación de los resultados. Igualmente lo son, las correlaciones con los otros factores que miden la variable C.O.. La Asociación entre los Factores Identificación y Recompensa v.s. Castigo resulta con un Índice: $FC9/FC3 = 0.49.$, esto nos permite iniciar el análisis del Clima del grupo, al encontrar que a mayor presencia de estímulos de aprobación que reciba el individuo del grupo, mayor será la Identificación con los demás miembros que lo integran. A continuación con un cuadro de frecuencias entre los ítems C14 y C40 conoceremos las variantes a esta relación directa.

ARGUMENTOS DE LOS ITEMS C34: HAY UNA GRAN CANTIDAD DE REPROCHES Y CRITICAS EN ESTE DEPARTAMENTO.
C40: EN ESTE GRUPO LAS PERSONAS VEN POR SUS PROPIOS INTERESES.

C34 - C40 : R = 0.48

C34 C40	TOTAL ACUERDO	ACUERDO	INDECISO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO	
	FR (%)	FR (%)	FR (%)	FR (%)	FR (%)	
TOTAL ACUERDO	—	1 (2.9)	—	—	—	1 (2.9)
ACUERDO	—	1 (2.9)	3 (8.8)	1 (2.9)	—	5 (14.7)
INDECISO	—	1 (2.9)	1 (2.9)	2 (5.8)	1 (2.9)	5 (14.7)
DESACUERDO	—	1 (2.9)	—	4 (11.8)	11 (32.3)	16 (47.0)
TOTAL DESACUERDO	1 (2.9)	—	—	3 (8.8)	3 (8.8)	7 (20.6)
Σ (%)	1 (2.9)	4 (11.8)	4 (11.8)	10 (29.4)	15 (44.1)	34 (100.0)

Podemos apreciar en la correlación los argumentos de estos dos factores, en el grupo de donde obtuvimos los datos. Así como, el alto porcentaje de individuos que perciben pocas críticas y desaprobaciones dentro del grupo, en correspondencia un alto porcentaje de personas demuestran una conducta favorable a la integración del grupo.

Para confirmar la relación anterior podemos revisar la contra del Factor que nos mide Afecto y Cordialidad (FC9/FC5 = 0.49) a través de la matriz de tabulación cruzada entre los items C20 y C38:

ARGUMENTOS DE LOS ITEMS C20: UNA ATMOSFERA AMISTOSA PREVALECE ENTRE LA GENTE DE ESTE GRUPO.
C30: YO SIEMPRE QUE MI GRUPO FUNCIONA COMO UN GRUPO.

C20 - C30: R = 0.66

C20	C30	TOTAL DESACUERDO		DESACUERDO		INDECISO		ACUERDO		TOTAL ACUERDO		Σ (%)
		FR	(%)	FR	(%)	FR	(%)	FR	(%)	FR	(%)	
TOTAL DESACUERDO		—		—		—		—		—		—
DESACUERDO		—		—		—		1	(2.9)	—		1 (2.9)
INDECISO		—		—		1	(2.9)	2	(5.8)	1	(2.9)	4 (11.6)
ACUERDO		—		—		—		7	(20.6)	8	(23.5)	15 (44.1)
TOTAL ACUERDO		—		—		—		1	(2.9)	13	(38.2)	14 (41.1)
Σ (%)		—		—		1	(2.9)	11	(32.3)	22	(64.7)	34 (100.0)

Es evidente como la conducta de Identificación con el grupo se correlaciona con las manifestaciones de Afecto y Cordialidad. El alto índice de correlación entre los items y la concentración de las respuestas en las alternativas son confirmación de ello.

En la variable Liderazgo Organizacional analizamos algunos índices de correlación de muy bajo significado. Igualmente en esta variable, tenemos oportunidad de revisar la baja asociación reportada entre Identificación (FC9) y el Factor Riesgo y Aceptación de Riesgo (FC4), ($FC9 - FC4 = 0,12$). Pensamos que la explicación esta en el Marco Teórico cuando al efecto, el factor Riesgo advierte que "...hay poca evidencia empírica que nos demuestre el efecto sobre la conducta de las personas". y solo aparece que pudiera afectar las emociones y conducta

de las personas que se encuentren participando en un grupo o empresa en situación de baja competitividad con los otros, por falta de arrojo en innovar o asumir políticas para avanzar. En estos casos las Organizaciones"... darán a sus miembros pocas satisfacciones de pertenencia por la posibilidad de sentirse en el "Equipo perdedor". Suponemos que tal condición no está presente en el Departamento de Personal de la Empresa en estudio, por que como se recordará, la describimos como Empresa líder en su sector económico nacional y de alta competitividad en el mercado internacional.

Tolerancia del Conflicto: Factor que mide la disyuntiva entre plantear los problemas o conflictos abiertamente o, ignorarlos y taparlos como alternativas para lograr un mayor beneficio para la organización y los trabajadores.

Creemos que cualquier persona o grupo entenderá la importancia que tiene conocer la medida de este factor y su relación con la variable "Clima Organizacional", como establecen Blake y Mouton en su teoría del "Grid" Gerencial, "el abordar los conflictos con actitud abierta a su solución, es el mas importante proceso de este (9.9) estilo de Gerencia".

Al igual que hemos venido trabajando en análisis anteriores, nos disponemos ahora a la interpretación de la relación conceptual entre Factor Conflicto y Tolerancia al Conflicto (FC8) y los otros factores de la Variable Clima Organizacional.

La correlación del Factor Tolerancia del Conflicto (FC8) y el Factor Apoyo (FC6) ($FC8 - FC6 = 0.27$) permite comprender la asociación de

estos dos elementos del Clima presente en el grupo. Con esta base podríamos suponer que si los resultados de la percepción midieran un Clima con la tendencia a la falta de apoyo, la tendencia del proceso para el tratamiento del conflicto en el grupo sería la de ocultarlo o ignorarlo. Hecho que afectaría sin lugar a dudas manifestaciones del Clima.

A continuación la tabulación cruzada de frecuencias entre los items C24 y C35 de los Factores Apoyo y Tolerancia del Conflicto, respectivamente:

ARGUMENTOS DE LOS ITEMS C24: USTED NO OBTIENE MUCHA COMPRENSION DEL SUPERVISOR CUANDO COMETE UN ERROR.
C35: ME HAN MOTIVADO A DECIR LO QUE SIENTO, INCLUSO SI ES RESPECTO A DESACUERDO CON MI SUPERVISOR.

C24 - C35: R = 0.28

C24 \ C35	TOTAL ACUERDO		ACUERDO		INDECISSO		DESACUERDO		TOTAL DESACUERDO		E (%)
	FR	(%)	FR	(%)	FR	(%)	FR	(%)	FR	(%)	
TOTAL DESACUERDO	—		1	(2.9)	—		—		1	(2.9)	2 (5.8)
DESACUERDO	—		1	(2.9)	1	(2.9)	1	(2.9)	—		3 (8.8)
INDECISSO	—		—		1	(2.9)	2	(5.8)	2	(5.8)	5 (14.7)
ACUERDO	1	(2.9)	1	(2.9)	3	(8.8)	6	(17.7)	2	(5.8)	13 (38.2)
TOTAL ACUERDO	1	(2.9)	—		1	(2.9)	2	(5.8)	7	(20.6)	11 (32.4)
E (%)	2	(5.8)	3	(8.8)	6	(17.7)	11	(32.4)	12	(35.3)	34 (100.0)

En el cuadro de arriba es fácil apreciar como la asociación y tendencia de ambos items, afirman cómo las personas que se inclinan por la respuesta: poca comprensión al cometer errores, también perciben la poca

tolerancia a manifestar desacuerdos.

En la bibliografía utilizada hemos encontrado dos opiniones que particularmente se refieren a las posibles relaciones de este Factor con otros que conforman el Clima, tales como: Afecto y Cordialidad y, la conducta de las personas que ostentan la autoridad y el poder. Las dos relaciones pasamos a analizarlas en el contexto de las respuestas obtenidas en el Departamento de Personal: La primera de las relaciones sostiene que un Clima donde se trate abiertamente al conflicto, puede llegar a generar tensiones que afectarían al Clima, en el factor Afecto y Cordialidad, reduciéndolo en grado perceptible. Tal confrontación no es tan evidente, a la luz de los datos obtenidos. Si traemos aquí el índice de correlación que se calculó entre los Factores FC8 y FC5, que definen la situación descrita, da un índice de 0.35, con promedios de $FC8, \bar{X} = 5,9$ y $FC5, \bar{X} = 7,5$.

El resultado anterior se interpreta en sentido contrario a lo esperado por algunos autores que suponen en la Tolerancia del Conflicto un efecto de disociación del grupo.

La otra relación que estudiamos, es entre este Factor (FC8) y las personas que ocupan la posición de Supervisor. Al respecto la bibliografía supone que algunas personas con autoridad formal, utilizan su poder para mantener las opiniones adversas sin expresión y solo utilizan la apertura a la discusión cuando es conveniente para su autoridad y objetivos. Sin embargo nuestros datos indican otro resultado. El ítem C35, expresa:

C35: Me han motivado a decir lo que siento, incluso si es respecto a desacuerdo con mi Supervisor.

ESCALA DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA ACUMULADA	PORCENTAJE ACUMULADO
DESACUERDO TOTALMENTE	2	5.9	2	5.9
DESACUERDO	3	8.8	5	14.7
INDECISO	5	14.7	10	29.4
ACUERDO	13	38.2	23	67.6
ACUERDO TOTALMENTE	11	32.4	34	100.0

Del resultado podemos suponer apoyándonos en la cita que hicimos de Blake y Mouton; la Supervisión en el grupo tiende a semejarse con el tipo 9.9.

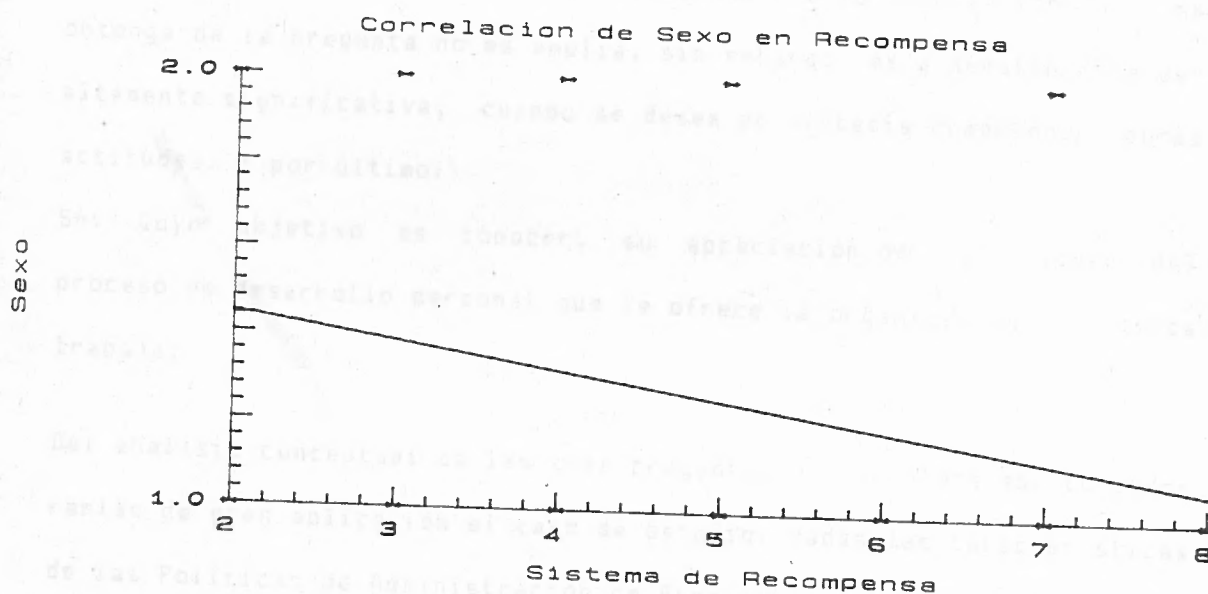
A continuación analizamos un factor que siempre tiene interés para Supervisores y Supervisados. el factor Recompensas v.s. Castigos. Ha estado siempre relacionado con el ambiente de la empresa. En la práctica se observa en varios sentidos: Cuando aumentan el sueldo individualmente, con las promociones o ascensos y, hasta con la famosa "palmadita". Del otro lado, se ubican las amonestaciones, (formales o escritas) los despidos y los comentarios irritantes hacia las personas.

Lo que se trata de medir es el énfasis en la recompensa al esfuerzo por la tarea bien hecha, otorgada con sentido de equidad, es decir que la perciban en el grupo proveniente de la importancia del logro alcanzado y no del contenido subjetivo de las simpatías con la persona que lo reciba.

Los datos obtenidos nos permiten apreciar la práctica generalizada, alta asociación con la variable, manteniéndose a través de todas las

correlaciones con signo positivo. La tendencia indica el énfasis en la recompensa y a la asociación con los otros factores para reforzar esta inclinación. El promedio de las respuestas es $\bar{X} = 6.1$ y los resultados de las correlaciones parecen confirmar lo expuesto.

Observación particular a los procesos que en la práctica del Departamento de Personal se relacionan con este factor y, como invitación a una investigación dentro de otro contexto se señala la correlación entre este Factor en su ítem C11 y la variable independiente "Sexo". ($C11 - \text{Sexo} = -0.31$). Para mejor apreciación mostramos un gráfico de línea de regresión que define el problema.



3.4.3 Satisfacción en el Trabajo

Esta tercera variable del estudio, es objeto de nuestra atención por ser la que refleja directamente, la calificación del hombre respecto a él mismo y su realidad individual mas cercana, su trabajo. En los tres ítems que componen la variable, luego de su validación, veremos refle-

jada la síntesis de todos los estímulos que genera el proceso dinámico de la Organización, el Supervisor y el Clima de su grupo de pertenencia. veces con una frecuencia acumulada del 38,2%.

Los items que componen la variable "Satisfacción en el Trabajo", tienen cada uno su objetivo de medición, como son:

S1: Intenta medir el cúmulo de frustraciones en el trabajador al enfrentarse a situaciones de bloqueo en la utilización de sus capacidades. Indirectamente, tendremos su apreciación de las oportunidades de autorealización que le ha ofrecido la Empresa.

S4: Es un item muy directo, de una actitud muy específica, ¿ Cuán frecuente se le manifiesta el deseo de abandonar el cargo?, con todo lo que ello significa. Tal vez, se piense que la información que se obtenga de la pregunta no es amplia, sin embargo, es a nuestro entender altamente significativa, cuando se desee en síntesis comprender otras actitudes. Y por último,

S6: Cuyo objetivo es conocer, su apreciación de la calidad del proceso de desarrollo personal que le ofrece la organización en donde trabaja.

Del análisis conceptual de las tres preguntas, concluimos en considerarlas de gran aplicación el caso de estudio, dadas las características de las Políticas de Administración de Personal que las identifican. En términos generales, van dirigidas a cubrir parcialmente la "Pirámide de Necesidades" que establece Maslow en su teoría, incluida en el Marco Teórico.

Programas de: Adiestramiento, Planes de Protección Familiar, Ahorro, etc.; no cubren en algunos trabajadores sus necesidades mas profundas de emociones e intelecto.

Tal es el caso que encontramos en los datos de las entrevistas realizadas en donde la respuesta promedio al ítem "S4; fue 5.8 que significa "A veces" con una frecuencia acumulada del 38,2%.

Por otro lado, en el análisis de los índices de correlación encontramos uno que también es significativo, nos referimos al que asocia a S6 con la pregunta, ¿Cuánto tiempo (en meses) tiene Ud. desempeñando el actual cargo de Supervisor? con valor, igual a -0,30, interpretándose este resultado, podríamos entender que en la medida que una persona permanezca más tiempo en un puesto supervisorio de cualquier nivel la tendencia es a dejar de aprender.

El resultado señalado en el párrafo anterior aumenta su valor para la organización, cuando se recuerda que los tres ítems tienen un alto índice de correlación, como son: $S1 - S4 = 0.55$; $S4 - S6 = 0.29$ y $S1 - S6 = 0.54$; Correlación Promedio: $\bar{X} = 0.46$, lo que es igual al 21,2%. En otras palabras, dada la relación negativa entre Satisfacción y Tiempo ocupando un puesto supervisorio y, la alta correlación entre los tres ítems de la variable, la Empresa debería profundizar en el análisis de sus procesos para conocer las posibles causas que lo originan.

El resultado anterior, sin embargo lo consideramos como una de las posibles variantes que plantea la realidad, en algunas de sus facetas, pues la tendencia generalmente aceptada y soportada en nuestra bibliografía nos enseña, según los enunciados de Maslow, Herzber y la Teoría de las Expectativas, que la permanencia en una organización es causa del continuo aprendizaje obtenido, de la autorealización que se halla experimentado y en suma de la Satisfacción obtenida en el Trabajo.

3.5 ANALISIS DE RELACION ENTRE LAS VARIABLES

Nos proponemos en esta fase identificar las relaciones mas significativas entre las variables del estudio que como sabemos son: Liderazgo Organizacional y Satisfacción en el Trabajo, debiéndose concluir con cuáles están mas estrechamente relacionados con la Satisfacción en el Trabajo, según manifestó el grupo de empleados entrevistados a través de la aplicación del Cuestionario.

3.5.1 Liderazgo Organizacional y Clima Organizacional

Cuando desarrollamos el marco conceptual al inicio de este trabajo nos esmeramos en demostrar la función esencial del Líder Organizacional, soportando estas ideas con referencias de autores cuyos planteamientos y teorías han venido aceptándose dentro del contexto de las Ciencias Sociales. Las funciones que se plantearon están sintetizadas en frases que copiamos ha continuación:

- 1.- La tarea de dirigir el comportamiento humano, de todas las tareas incluidas en la gestión empresarial constituye el centro y las mas importante, lo demás dependerá de como se cumple esa función.
- 2.- Los sistemas trabajan mejor si sus grupos se vinculan entre sí por canales de comunicación abiertos, y además son mas creadpres, flexibles y se sienten mas solidarios con la organización.
- 3.- Un supervisor dispone, no solo de la autoridad y poder que recibe de la organización, sino también, de la influencia derivada de sus recursos internos, tales como: el afecto y respeto a los demás que lo secundan y acompañan y de su prestigio en cuestiones técnicas y organizativas, para obtener del grupo subordinado las actitudes de apertura,

creación, flexibilidad y solidaridad con el logro de las metas de la organización.

Estas frases en consecuencia con el problema de investigación no se operacionalizaron de tal forma que pudieran ser objeto de medida y comparación. La operacionalización dió como resultado los factores que hemos venido analizando para comprobar su validez metodológica y conceptual (ver cuadro página siguiente).

Paralelamente con el tratamiento ejecutado a la variable Liderazgo Organizacional, lo hemos hecho con la variable Clima Organizacional.

Una primera aproximación al concepto de Clima, la exponemos en el Marco Teórico (1.3) cuando citamos la idea que exponen Katz y Khan de su "Serie de Roles" definido como el resumen de requerimientos que el sistema de referencia presenta al trabajador, formándose la "Serie de Roles" que es en la práctica la suma de exigencias funcionales del sistema. Visto el proceso de influencia del ambiente de esta forma, sería muy complejo el análisis que le pudieramos hacer. En cambio, la "Teoría X e Y" de D. Mc Gregor inculca la preocupación por la naturaleza de las relaciones entre los individuos para que se genere un ambiente que estimule el interés por los objetivos de la empresa y brinde oportunidades para el ejercicio de la iniciativa, del ingenio y de la autodirección para realizarlo.

El concepto de Clima Organizacional utilizado aquí, recoge ambos matices, de tal forma que: el miembro del grupo de trabajo tendrá conscientes algunos datos que ofrecer, mientras que otros no los tendrán pues sus efectos son subjetivos.

A continuación agrupamos teóricamente los factores que operacionalizan ambas variables y cuya correlación nos disponemos a describir, tomando los datos obtenidos en el Departamento de Personal de la Empresa.

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	VARIABLES	CLIMA ORGANIZACIONAL
-MOTIVACION: MOTIVOS SUBYACENTES Y FORMA DE UTILIZARLOS. -RELACIONES DE APOYO: PROMOCION DE LA AUTOESTIMA Y APERTURA A CRITICAS, COOPERACION Y FORMACION DEL EQUIPO. -INTEGRACION: INCLUSION DE NUEVOS MIEMBROS. -COMUNICACIONES. -ORGANIZACION DEL TRABAJO. -TOMA DE DECISIONES. -FIJACION DE OBJETIVOS. -CONTROL Y EVALUACION.	-IDENTIFICACION Y LEALTAD. -ENFASIS EN LA RECOMPENSA. -AFECTO Y CORDIALIDAD. -RELACIONES DE APOYO. -CONFLICTO Y TOLERANCIA AL CONFLICTO. -ACEPTACION DE RIESGO * ESTRUCTURA Y RESTRICCIONES * ENFASIS EN LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL * EXPECTATIVAS DE EFICIENCIA. { * FACTORES RECHAZADOS EN EL PROCESO DE VALIDACION }	CONSTANTES CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN SU ADMINISTRACION. APLICACION DEL CUESTIONARIO.
TAREAS Y TECNOLOGIA FUNCION GENERAL DEL TRABAJO. AMBIENTE FISICO Y LOCALIZACION.		

Del apéndice donde están los índices de correlación de todos los ítems aceptados en el proceso de validación, hemos obtenido la correlación promedio que asocian los distintos factores de las variables Liderazgo Organizacional y Clima Organizacional, los resultados de tales operaciones se muestran en el cuadro siguiente:

FACTORES:	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL							
	CLIMA ORGANIZACIONAL	MOTIVAC.	RELAC.	APOYO	INTEGRAC.	COMUNIC.	ORG. TRAB.	TM. DECIS.
RECOMP. VS. CASTIGO		0.20	0.31	0.27	0.24	0.26	0.25	0.22
ACEPTAC. DEL RIESGO		0.29	0.23	0.18	-0.06	0.09	0.28	0.03
AFFECTO Y CORDIAL.		0.26	0.27	0.38	0.45	0.18	0.24	0.00
APOYO		0.31	0.41	0.31	0.26	0.20	0.27	0.08
TOLERANCIA CONFLIC.		0.40	0.34	0.16	0.33	0.46	0.18	0.41
IDENTIFICACION		0.24	0.28	0.47	0.41	0.16	0.20	0.12

El propósito del cuadro anterior es para afirmar la amplia asociación comprobada entre las dos variables. Se observa que el 65% de los índices dan valores comprendidos entre 0.20 y 0.47, lo cual es determinante de la afirmación anterior y resultado de uno de los objetivos del estudio.

Podemos profundizar en el análisis, para alcanzar resultados mas relacionados con la organización de donde se obtuvieron los datos.

Los factores de Liderazgo Organizacional que muestran mayor influencia en el Clima son:

Motivación,

Relaciones de Apoyo,

Integración,

Comunicaciones y

Toma de Decisiones,

con un promedio del 0.27. La importancia de este resultado está en poder ofrecer una alternativa de acción a nivel directivo y superviso-

rio del Departamento, para elevar el nivel de presencia de los valores promedios que muestran los factores del Clima allí existente.

El factor de Relaciones de Apoyo de la variable Liderazgo Organizacional, muestra una correlación promedio de 0.31 con la variable Clima Organizacional, el promedio de respuesta es de 0.5, entendiéndose por todo esto que el comportamiento del Supervisor estimula en general la cooperación e identificación de los miembros del grupo con el alcance de los objetivos incrementando a su vez la autoestima. Este resultado de los datos obtenidos en el Departamento de Personal, le demuestra a los Supervisores y Gerencia la importancia de mantener y mejorar las conductas que refuerzan el Factor.

Otros tres factores que acompañan los argumentos anteriores son: Integración (FL5), Comunicaciones (FL4), y Motivación (FL1), con resultados promedio muy cercanos al factor Relaciones de Apoyo (FL2), estos tienen índices verdaderamente altos e importantes, por ejemplo, podemos señalar:

$$FL3 - FC9 = 0.47$$

$$FL3 - FC5 = 0.38$$

$$FL4 - FC5 = 0.45$$

$$FL4 - FC9 = 0.41$$

$$FL1 - FC8 = 0.40$$

$$FL1 - FC6 = 0.31$$

$$FL6 - FC4 = 0.28$$

$$FL6 - FC6 = 0.27$$

Tales resultados son guía para el nivel supervisor del grupo que analizamos, para actuar en refuerzo de los factores que mas importancia representan en el Clima del grupo de subordinados, con las consecuencias positivas que de ello se desprende.

Anteriormente se planteó la importancia de las tres variables por separado, sin embargo, es de mayor importancia la relación que existe entre ellas para establecer un mecanismo objetivo de mejora en el Clima Organizacional y Satisfacción resultante en el grupo de empleados.

Igualmente debemos conocer los resultados promedios de los factores del Liderazgo Organizacional que muestran mas alta correlación con el Clima y viceversa. El grupo supervisorio que viene a conformar el Liderazgo Organizacional puede establecer los planes de mejora en base a la experiencia cotidiana y necesidades del departamento en su conjunto a partir del análisis individual para cada supervisor en base a la opinión promedio que los subordinados emitan de cada factor que conforman el Liderazgo Organizacional y asociar estos resultados con el Clima manifiesto para planear las acciones consecuentes.

Veamos un ejemplo: Los factores de la variable Clima Organizacional en la sección "Planes", muestran promedios (ver cuadro de la página siguiente) que deberían ser mayores, especialmente en los factores Recomendaciones vs Castigos e Identificación los cuales tienen correlación significativa con la forma como el supervisor establezca sus "comunicaciones y relaciones de apoyo".

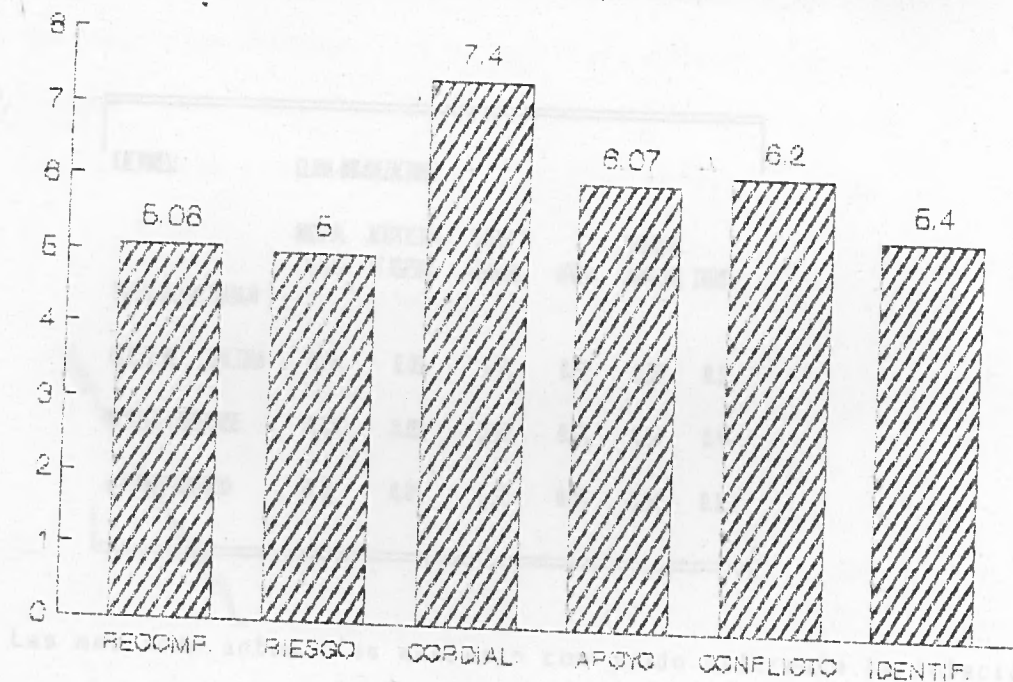
3.5.2 Liderazgo Organizacional, Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción en el Trabajo

En el análisis que seguiremos a continuación estudiaremos las relaciones entre las variables Liderazgo Organizacional y Satisfacción por un lado, y entre Clima Organizacional y Satisfacción por el otro. Para ello tenemos los cuadros que se muestran a continuación donde aparecen los factores de las variables mencionadas y las correlaciones promedios

calculadas entre sí:

ITEM	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9
ITEM 1	1.0								
ITEM 2	0.12	1.0							
ITEM 3	0.15	0.18	1.0						
ITEM 4	0.18	0.22	0.15	1.0					
ITEM 5	0.20	0.25	0.18	0.15	1.0				
ITEM 6	0.22	0.28	0.20	0.18	0.15	1.0			
ITEM 7	0.25	0.30	0.22	0.20	0.18	0.15	1.0		
ITEM 8	0.28	0.32	0.25	0.22	0.20	0.18	0.15	1.0	
ITEM 9	0.30	0.35	0.28	0.25	0.22	0.20	0.18	0.15	1.0

SECCION PLANES PROMEDIO PUNTAJE FACTORES DEL CLIMA



PUNTAJE PROMEDIO

Las variables. En la primera matriz la correlación es de 0.36 siendo valores de 0.441 del total en correlaciones. En la segunda matriz la correlación es de 0.37 y el promedio de valores del 50%.

En un plano más particular de la matriz que contiene a liderazgo Organizacional-Satisfacción, la relación más alta es de el factor Relaciones de Apoyo, seguimiento, Organización en el Trabajo, Motivación y Tasa de Recién Llegados.

calculadas entre ellos:

FACTORES:	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL								
SATISFACCION TRABAJO	MOTIVAC.	RELAC.	APOYO	INTEGRAC.	COMUNIC.	ORG. TRAB.	TH. DECIS.	F.J. OBJT.	CONTR. EVAL.
UTILIZ. DE CAPACIDAD	0.28	0.36	0.36	0.26	0.33	0.22	0.15	0.24	
RETIRARSE/QUEDARSE	0.19	0.17	0.02	0.07	0.07	0.26	0.11	0.09	
APRENDER CONTINUO	-0.09	-0.26	0.16	0.05	-0.19	-0.05	-0.09	0.00	

FACTORES:	CLIMA ORGANIZACIONAL					
	RECOMP. CASTIGO	ACEPTACION DE RIESGO	AFECTO Y CORDIAL.	APOYO	TOLERANC. CONFLICT.	IDENTIF.
SATISFACCION TRABAJO						
UTILIZ. DE CAPACIDAD	0.24	0.05	0.49	0.32	0.35	0.57
RETIRARSE/QUEDARSE	0.19	0.05	0.31	0.16	0.02	0.43
APRENDER CONTINUO	-0.11	0.09	0.32	0.08	-0.12	0.12

Las matrices anteriores muestran con grado diferente la relación entre las variables. En la primera tabla tenemos valores con una máxima correlación de 0.36 siendo válidos solo el 46% del total de correlaciones. En la segunda matriz la mayor correlación es de 0.57 y el promedio de válidos del 50%.

En un plano más particular de la matriz que contiene a Liderazgo Organizacional-Satisfacción, la relación más alta la da el factor Relaciones de Apoyo, siguiendo, Organización en el Trabajo, Motivación y Toma de Decisiones.

El factor Relaciones de Apoyo presenta dos correlaciones significativas pero con signo negativo. La interpretación conforme con los signos nos dice: En la medida que se percibe al supervisor demostrando mayor confianza, delegando mas responsabilidades y actuando de manera que los supervisados puedan discutir asuntos de trabajos, los subordinados opinan que utilizan mas sus capacidades, pero en el puesto sus oportunidades de aprendizaje se ven reducidas (ver gráfico de regresión página siguiente). Este resultado llama la atención por expresar una situación contradictoria con las bases teóricas de nuestro estudio. Sin embargo profundizando en el análisis notamos que la variable Satisfacción en el Trabajo muestra igualmente correlaciones negativas con las variables independientes incluidas en el inicio del cuestionario:

$$[\text{NO. DE SUBORDINADOS - S1}] = -0.31$$

$$[\text{TIEMPO QUE TIENE UD. DESEMPEÑANDO EL ACTUAL CARGO DE SUPERVISOR - S6}] = -0.30$$

Como podemos apreciar, el contenido de los items nos señalan su referencia al grupo de supervisores que respondieron los cuestionarios.

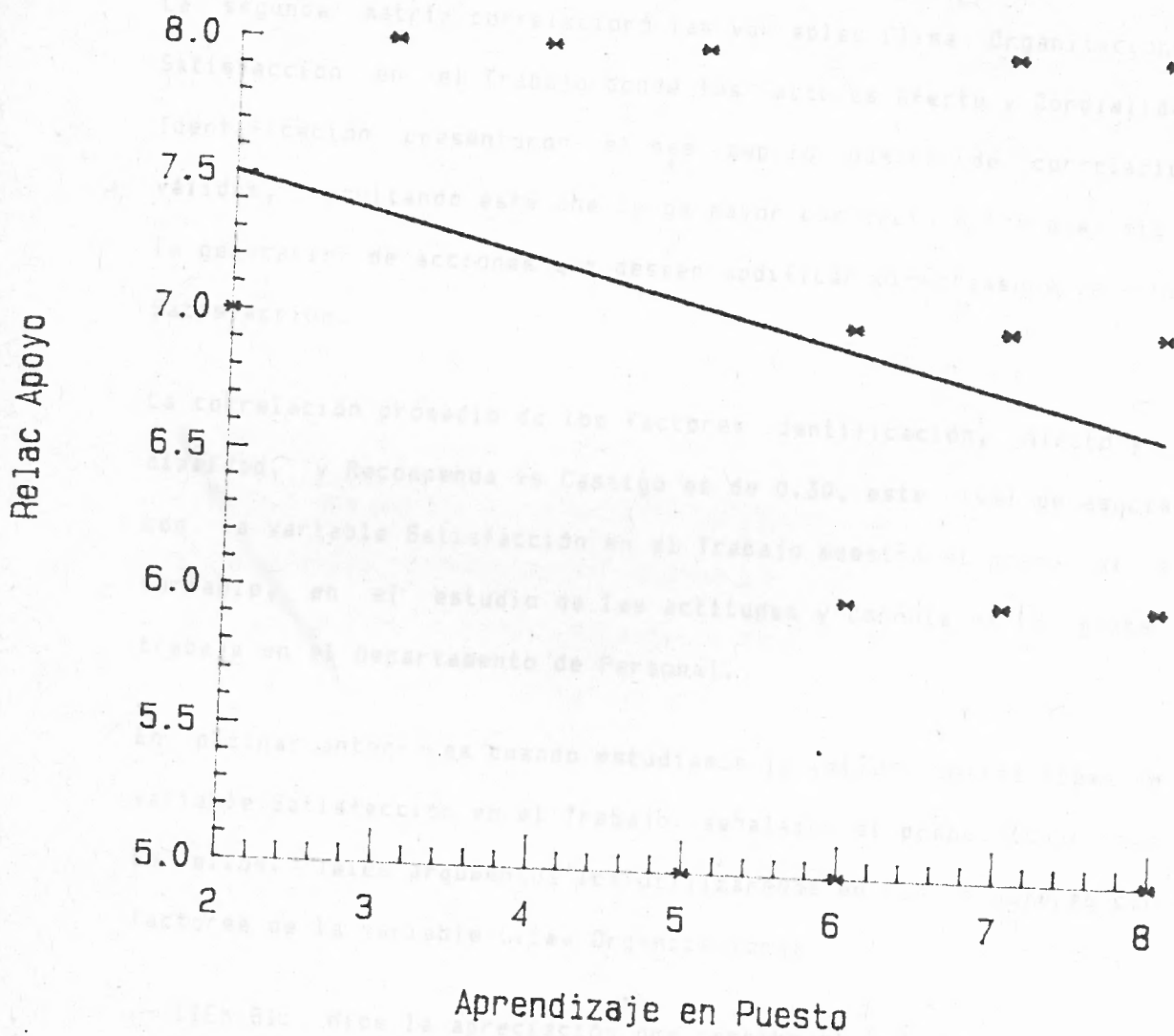
El resultado preliminar que establecimos en páginas anteriores, cuando analizabamos la variable Liderazgo Organizacional en el factor Toma de Decisiones, lo traemos como referencia a este punto dado que también obtuvimos relación negativa con la variable independiente:

$$[\text{TIEMPO QUE TIENE UD. DESEMPEÑANDO EL ACTUAL CARGO DE SUPERVISOR - S6}] = -0.26$$

En conclusión, pensamos que los índices de correlación nos indican un aspecto de la relación conceptual que deberá analizarse por la Gerencia

del Departamento de Personal, junto con otros miembros de la comisión
presente allí, pues no poseen experiencia relativamente los cuales
unidades con la información de las respuestas del Cuestionario.

Correlacion de Apoyo en Aprendizaje



del Departamento de Personal, junto con otros elementos de la dinámica presente allí, pues no podemos determinar objetivamente sus causas únicamente con la información de las respuestas del Cuestionario.

Por medio de este análisis hemos obtenido información importante de otra de las situaciones presentes en el grupo de personas que trabajan en el Departamento de Personal de la Empresa.

La segunda matriz correlacionó las variables Clima Organizacional y Satisfacción en el Trabajo donde los factores Afecto y Cordialidad e Identificación presentaron el mas amplio número de correlaciones válidas, resultando éste que le da mayor coherencia a los análisis para la generación de acciones que deseen modificar directamente la variable Satisfacción.

La correlación promedio de los factores Identificación, Afecto y Cordialidad, y Recompensa vs Castigo es de 0.30, este nivel de asociación con la variable Satisfacción en el Trabajo muestra el potencial de la variable, en el estudio de las actitudes y conducta de la gente que trabaja en el Departamento de Personal.

En páginas anteriores cuando estudiamos la validez de los items de la variable Satisfacción en el Trabajo, señalamos el propósito de cada uno de ellos. Tales argumentos los utilizaremos en las relaciones con los factores de la variable Clima Organizacional.

.- ITEM S1: Mide la apreciación que percibe el individuo de sus oportunidades de autorealización, dando alta correlación con los factores: Identificación (0.57), Afecto y Cordialidad (0.49), Tolerancia al Conflicto (0.35) y Apoyo (0.37). Estas relaciones son significativas y nos

hacen suponer que es el grupo de mayor importancia de los factores señalados del Clima Organizacional. Tal vez sea lógico pensar que estos factores son los que mas favorecen a la autorrealización frente a las acciones del Lider Organizacional.

.- ITEM S4: Mide los deseos de retirarse o permanecer en el cargo actual, apreciandose las mas altas correlaciones con los factores: Identificación (0.43) y Afecto y Cordialidad (0.31), de la variable Clima Organizacional. Por otra parte, con los factores de la variable Liderazgo Organizacional, los indices de correlación signifacativos son: Toma de Desiciones (0.26) y Motivación (0.19). Estos resultados nos hacen suponer que los factores mencionados del Clima Organizacional han de ser mayormente considerados para alterar la satisfacción de los trabajadores en los planes preparados por los supervisores.

.- ITEM S6: Obtiene la apreciación sobre la calidad del proceso de apredizaje que ofrece al trabajador, el puesto que ocupa. Este presenta las siguientes correlaciones válidas con los factores de la variable Liderazgo Organizacional: Relaciones de Apoyo (-0.21) y Organización del Trabajo (-0.19). Con la variable Clima Organizacional unicamente resulta asociado con el factor Afecto y Cordialidad (0.22).

Finalmente reiteramos que la medida y análisis de la relación entre las variables le permitirá a la Empresa conocer las opciones mas directas para mejorar las características del Clima y en consecuencia, la satisfacción que sientan los miembros del grupo de trabajo.

El objeto de la investigación lo planteamos dentro de un mismo contexto en dos dimensiones. La primera, comprobar la relación entre las cualidades del Liderazgo Organizacional y las características del Clima Organizacional en el grupo de subordinados. La segunda, identificar la relación que las percepciones del Liderazgo Organizacional por un lado y el Clima Organizacional por otro, ejercen en la Satisfacción de las personas del grupo.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación nos han permitido llegar a conclusiones particulares de cada variable y de la relación entre ellas. Así tenemos que las características del Liderazgo Organizacional, vistas como la conducta asumida por el supervisor, quien valiéndose de su autoridad formal e influencia interpersonal para organizar, dirigir y controlar a los subordinados, demostraron amplia influencia en el Clima del grupo, permitiéndonos suponer que es el más crítico de los elementos organizacionales en el condicionamiento del Clima. Nuestra conclusión fue obtenida por Lewin y Stringer en sus investigaciones.

El Clima Organizacional, entendido como la globalidad de percepciones que tienen las personas, directas o indirectas del sistema formal de la organización, del estilo particular de los supervisores y de los otros factores organizacionales (Ej. Tecnología, Estructura Física, Políticas y Normas de la Empresa, etc.), se característico de cada grupo y demostró tener mayor influencia sobre la satisfacción de la persona que el Liderazgo Organizacional. Por esto llegamos a suponer que las variaciones en los factores del clima tendrán efectos inmediatos

los y profundos en la satisfacción de las necesidades del individuo.

El objeto de la investigación lo planteamos dentro de un mismo contexto en dos dimensiones. La primera, comprobar la relación entre las cualidades del Liderazgo Organizacional y las características del Clima Organizacional en el grupo de subordinados. La segunda, identificar la relación que las percepciones del Liderazgo Organizacional por un lado y el Clima Organizacional por otro, ejercen en la Satisfacción de las personas del grupo.

Los resultados de la investigación nos han permitido a llegar a conclusiones particulares de cada variable y de la relación entre ellas. Así tenemos que las características del Liderazgo Organizacional, vistas como la conducta asumida por el supervisor, quien valiéndose de la autoridad formal e influencia interpersonal para organizar, dirigir y controlar a los subordinados, demostraron amplia influencia en el Clima del grupo, permitiéndonos suponer que es el mas crítico de los elementos organizacionales en el condicionamiento del Clima. Misma conclusión que obtuvieron Lidwin y Stringer en sus investigaciones.

El Clima Organizacional, entendido como la globalidad de percepciones que tienen las personas, directa o indirectamente del sistema formal de la organización, del estilo particular de los supervisores y de los otros factores organizacionales (Ej. Tecnología, Ubicación Física, Políticas y Normas de la Empresa, etc.), es característico de cada grupo y demostró tener mayor influencia sobre la satisfacción de la persona que el Liderazgo Organizacional. Por esto llegamos a suponer que las variaciones en los factores del clima tendrán efectos inmedia-

tos y profundos en la satisfacción de las necesidades del individuo.

En la identificación de las relaciones entre los factores del Liderazgo Organizacional y la globalidad de percepciones de los factores del clima del grupo subordinado, llegamos a las siguientes conclusiones:

A) Los factores del Liderazgo que mayor relación tienen en determinación del Clima Organizacional son:

FL1.- Motivación.

FL2.- Relaciones de Apoyo.

FL4.- Comunicaciones.

FL5.- Toma de Decisiones.

B) El Clima Organizacional arrojó resultados fundamentales que lo relacionan moderadamente con el Liderazgo Organizacional, tales son:

FC3.- Recompensas vs Castigos.

FC5.- Afecto y Cordialidad.

FC6.- Apoyo.

FC8.- Tolerancia al Conflicto.

FC9.- Identificación.

Adicionalmente, encontramos algunas relaciones destacadas entre los factores de una variable con la otra que cobran importancia por su amplio efecto de asociación, estas son: Motivación (FL1) y Relaciones de Apoyo (FL2) de Liderazgo con la variable Clima Organizacional, y Recompensas vs Castigos (FC3) y Apoyo (FC6) de Clima con la variable Liderazgo Organizacional.

La variable Satisfacción en el Trabajo se midió con un índice que

enfatisa el interés de la gerencia de conocer en términos prácticos, cual es el sentir del trabajador de la obligación diaria de asistir al lugar del trabajo y cumplir con las responsabilidades, mas que en el concepto abstracto de satisfacción de necesidades.

Para ello aplicamos nueve items de los cuales solamente tres pudieron ser utilizados, sin embargo los consideramos suficientes para llegar a conclusiones objetivas de su contexto particular.

La variable Liderazgo Organizacional presenta tres factores en fuerte relación con la Satisfacción en el Trabajo que son: Relaciones de Apoyo (FL2), Toma de Decisiones (FL6) y Organización en el Trabajo (FL5). Adicionalmente la variable satisfacción en el trabajo presenta el item S1 (Posibilidad de utilizar plenamente en el trabajo las capacidades personales) correlacionada con todos los factores de la variable Liderazgo.

Respecto a la variable Clima Organizacional, los factores mas influyentes en la relación con la Satisfacción en el Trabajo son: Afecto y Cordialidad (FC5) e Identificación (FC9). Adicionalmente la variable Satisfacción en el trabajo se relaciona ampliamente con el Clima Organizacional a través del item S6 (Posibilidades de aprendizaje en el puesto).

Sabemos que muchos supervisores, cualquiera sea su nivel son poseedores de naturaleza sensible a la conducción del grupo subordinado y a "gerenciar" la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. Pero hay otros que no lo perciben con esa claridad y se les dificulta lograr el entusiasmo en la obtención de buenos resultados.

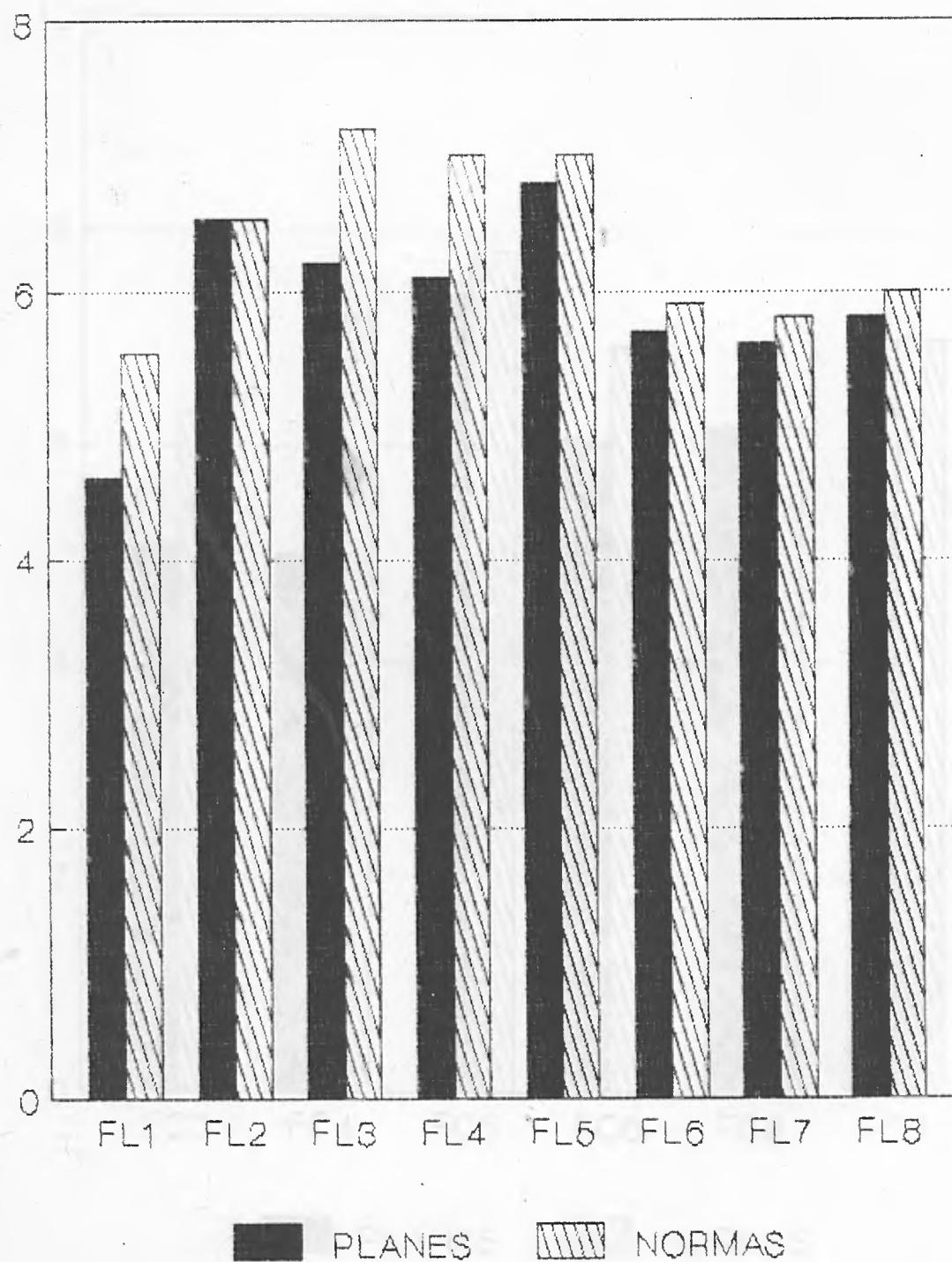
Entonces, es necesaria una herramienta que diagnostique en términos claros las condiciones actuales, los objetivos esenciales y luego de la acción, los efectos producidos. Nos referimos al sistema de tres variables que hemos utilizado en la investigación descrita en los capítulos anteriores.

El método analítico utilizado, lo ofrecemos aquí como una herramienta para la empresa u organización que tenga interés en aprovechar las ventajas de conocer cuales son las características mas destacadas de un Liderazgo particular u organizacional en relación con el Clima del grupo.

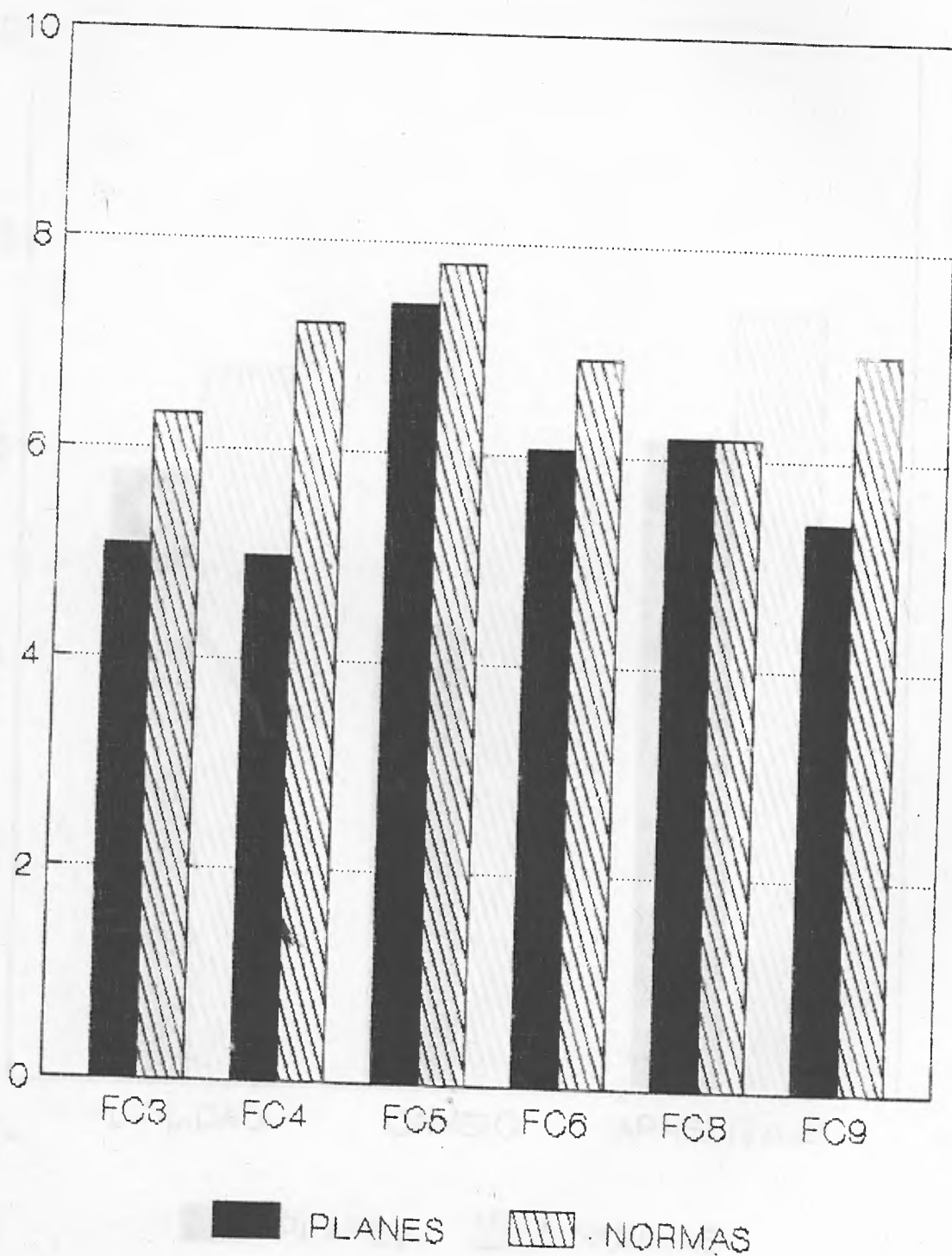
Aplicando éste sistema de tres variables y vistos los resultados del presente estudio se pueden obtener los resultados de la opinión de un grupo de subordinados (Como se puede apreciar en los gráficos anexos a estas conclusiones provenientes de dos subgrupos del Departamento de Personal, objeto de la investigación), y por medio del análisis, concebir pautas de acción para modificar según convenga, el Clima Organizacional y la Satisfacción en provecho de la empresa y de los trabajadores que en ella conviven.

Por último, consideramos al Cuestionario diseñado y validado para la investigación, un resultado concluyente. En su haber contamos 79 Items para medición de 18 Indices de 3 Variables, producto de un plan metodológico de investigación exploratoria y de validación estadística, con resultados aceptables para un instrumento de este tipo que se aplica por primera vez en nuestro contexto empresarial.

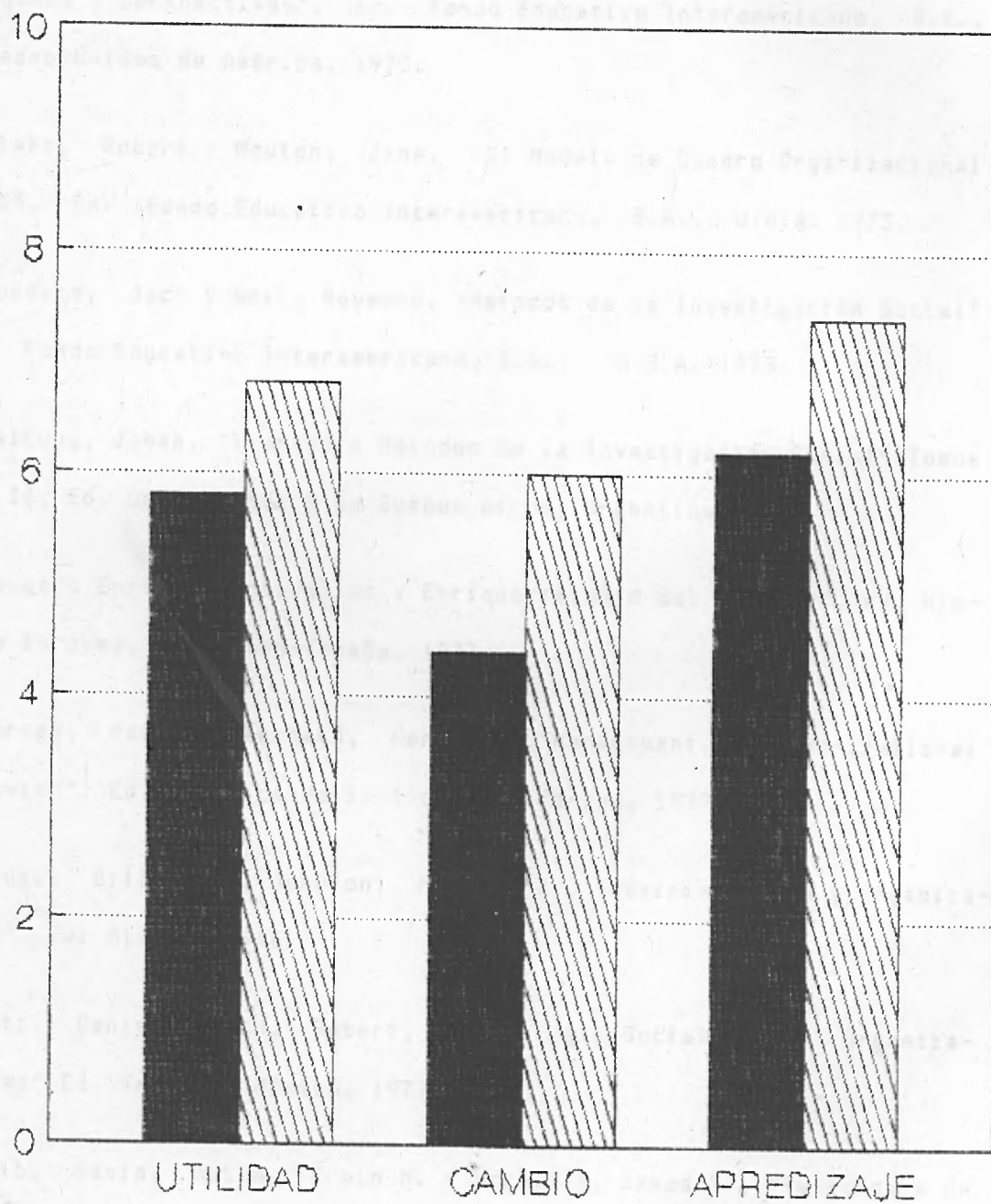
**PUNTAJE PROMEDIO DE LOS FACTORES
LIDERAZGO SECCION PLANES Y NORMAS**



PROMEDIO DE LOS FACTORES
CLIMA SECCION PLANES Y NORMAS



**PROMEDIO DE LOS FACTORES
SATISFACCION EN SECCION PLANES Y NORMAS**



■ PLANES ▨ NORMAS

- Lawrence Paul R., y Lorsch, Jay W. "Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción, Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A., U.S.A. 1973.
- Litwin, George H. y Stringer Robert A., Jr., "Motivation and Organizational Climate", Harvard University, U.S.A. 1976. X
- Likert, Rensis "El Factor Humano en la Empresa. Su dirección y valoración". Ed. Deusto, Vilvaio-España, 1969.
- Mac Gregor, Douglas, "El Aspecto Humano de las Empresas". Ed. Diana, México, 1977.
- Maslow A.H., "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, Julio de 1943. The American Psychological Association.
- Morgan, Clifford T., "Introducción a la Psicología" Ed. Aguilar, España, 1969.
- Partin, Jennings J., "Perspectivas del Desarrollo Organizacional", Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A., U.S.A. 1977.
- Pavan, Julio y Medina, Manuel, Tesis de Grado: "Estilos de Supervisión y Rendimiento Laboral" U.C.A.B. Caracas-Venezuela, 1975.
- Pedroza, Lilia y Ramos, Evelia, Tesis de Grado: "La Evaluación de Eficiencia en el Ministerio Público" U.C.A.B. Caracas-Venezuela, 1986.
- Peters, Thomas J. y Waterman Robert H. Jr., "En Busca de la Excelencia" Ed. Norma, Colombia, 1984.
- Schein, Edgar H. "Consultoría de Procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional", Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A., U.S.A. 1973

- Schein, Edgar H. "Psicología de la Organización". Ed. Prentice-Hall Internacional, España, 1973.
- Sellitz C. - Jahoda M. - Deutsch M. Y. Cook S. W., "Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales", Ed. RIALP, S.A., Madrid-España, 1965.
- Semprún, Lilia Y Herrera, Mary, Tesis de Grado: "Estilos de Supervisión y Rendimiento Laboral", U.C.A.B. Caracas-Venezuela, 1981.
- Stephen, Shao "Estadística para Economistas y Administradores de Empresa", Ed. Herrero Hermanos, México, 1960.
- Tannebaum, Arnol "Psicología de la Organización", Ed. C.E.C.S.A., México 1972.
- Tannebaum, Robert, Weschler, Irwing R. y Massarik, Fred, "Liderazgo y Organización", Ed. Troquel, Buenos Aires- Argentina, 1971.
- "Técnicas de Dirección de Personal", Ed. Hispano-Europea, Barcelona-España, 1977.
- Walton Richard E., "Conciliación de Conflictos Interpersonales: confrontaciones y consultoría de mediadores", Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A., Estados Unidos de América, 1973.
- Yoder, Dale "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", Ed. Continental S.A., España, 1971.
- Young, P.I., Ed. Wiley and Son, New York, 1936.

ANEXO 1

QUESTIONARIO

INTRODUCCION

Nos proponemos obtener información de una muestra representativa de los trabajadores de nuestra Empresa, con el propósito de conocer el significado que para todos tienen aspectos como:

CUESTIONARIO

Motivación
Apreciación del estilo de dirección

Trabajo en equipo

Apreciación del ambiente organizacional

Importancia de la labor o tarea que realiza el trabajador

Otros

Para elevar este nivel se ha diseñado el presente cuestionario, el cual, como los conceptos no son sencillos lo que ha hecho necesario recurrir a algunos ejemplos.

El cuestionario contiene 70 ítems orientadores de opinión que lo caracterizan por las alternativas de respuesta.

DATOS GENERALES

Sexo:

☐☐

Nacionalidad:

☐☐

INTRODUCCION

Nos proponemos obtener información de una muestra representativa de los trabajadores de nuestra Empresa, con el propósito de conocer el significado que para todos tienen aspectos como:

Motivación

Apreciación del estilo de supervisión

Trabajo en equipo

Apreciación del ambiente organizacional

Importancia de la labor o tarea que cada quien realiza.

Otros

Para alcanzar esta meta se ha diseñado el presente cuestionario; es claro que los conceptos no son sencillos lo que ha hecho necesario tener algunos párrafos algo extensos.

El cuestionario contiene 70 frases orientadoras de opinión que lo circunscribirán a las alternativas de respuesta.

DATOS GENERALES

Sexo: M F
☐ ☐

Nacionalidad: V E
☐ ☐

Edo. Civil: S C D V
☐ ☐ ☐ ☐

Profesión: _____

Gerencia a la que
 está adscrito: _____

Dpto.: _____

Sección: _____

Cargo: _____

¿Cuánto tiempo (en meses) tiene Ud. reportando a su actual supervisor?

¿Tiene Ud. personal subalterno a su cargo?

Sí No
☐ ☐

¿De responder afirmativamente indique:

Nº supervisados indirectos

Nº supervisados directos

¿Cuánto tiempo (en meses) tiene Ud. desempeñando el actual cargo de supervisor?

¿Ha trabajado Ud. anteriormente en cargos de supervisión?

Sí No
☐ ☐

Indique el tiempo efectivo (en meses) en que ocupó ese cargo.



3) Reacción de usted y de los miembros del grupo, a la estimulación recibida.

Las actitudes generalmente son hostiles y contrarias a los fines del supervisor y de la organización.

Las actitudes son a veces hostiles y contrarias a la supervisión y la organización, otras veces son favorables a los objetivos y apoyan el comportamiento necesario para alcanzarlos.

Las actitudes son generalmente favorables y hay apoyo de los miembros del grupo hacia los fines de la supervisión y empresa.

Las actitudes son favorables y proveen de un poderoso estímulo hacia el comportamiento tendente a la acción que logre los fines de la organización.

--	--	--	--	--	--	--	--

4) Grado de responsabilidad sentido por usted respecto a la consecución de los fines del Departamento, sección o grupo de trabajo.

Usted no experimenta responsabilidad y con frecuencia recibe con agrado la posibilidad de comportarse ajeno al cumplimiento del trabajo.

Usted experimenta poca responsabilidad en cuanto a los fines o metas.

Usted experimenta responsabilidad y se comporta apropiadamente para lograr los fines o metas.

Usted siente alta responsabilidad y trabaja en función de que el grupo en conjunto alcance los fines o metas.

--	--	--	--	--	--	--	--

5) Hasta qué extremo su supervisor conoce y comprende aquellos problemas con los que se enfrentan sus subordinados.

Carece de conocimiento y de comprensión.

Tiene poco conocimiento de los problemas y demuestra poca comprensión.

Conoce bien los problemas y la comprensión de los mismos a veces no es la que se esperaba.

Conoce y comprende muy bien los problemas de los subordinados.

--	--	--	--	--	--	--	--

6) Grado de acercamiento entre supervisor y subordinados, esto es, amistad y compenetración.

Trato muy distante.

Puede haber un trato relativamente estrecho si cada cual "se mantiene en su lugar", conoce su papel.

Existe un buen trato generalmente.

Por lo general existe un trato bastante estrecho entre ambos.

--	--	--	--	--	--	--	--

7) Grado en que Ud. percibe que su supervisor le tiene confianza, V. gr.: asignándole trabajos completos, cualquiera sea el grado de dificultad, en permitirle actuar independientemente, que Ud. en ciertas ocasiones lo represente a él, etc.

No tiene confianza.

Tiene una confianza condescendiente.

Bastante, pero no completa, desea seguir controlando las decisiones.

Completa confianza en todo, se interesa por los resultados.

--	--	--	--	--	--	--	--

- 8) Grado en que su supervisor actúa de manera que Ud. y sus compañeros se sientan libres para discutir con él cosas importantes sobre sus trabajos individuales.

No se sienten libres para discutir las cosas de trabajo.

No sienten suficiente libertad, en algunos casos, para discutir cosas relativas al trabajo.

Sienten libertad algo restringida para juzgar cosas del trabajo.

Sienten entera libertad para juzgar cosas respecto al trabajo.



- 9) Grado del espíritu de trabajo en equipo que hay presente en el grupo.

Ninguno.

Relativamente escaso.

Generalizado, con algunas personas reacias al trabajo en equipo.

Alto grado de sentimiento de equipo.



- 10) Hasta qué extremo es generoso su supervisor en cuanto a conceder a cada uno lo suyo, esto es, en no tratar de hacerse para sí de las mejoras y logros que los demás hubieran podido aportar a la tarea común.

Nada en absoluto

En ciertas ocasiones, porque son poco importantes o porque se ve obligado a hacerlo

Generalmente reconoce ante otros el mérito de cada quien o del grupo

Siempre reconoce la contribución de cada quien y alienta el logro y rendimiento de cada individuo en función del grupo



- 11) ¿Considera usted adecuados los resultados del proceso de selección e integración de personal que realiza su supervisor?

No es adecuado, hay grandes diferencias de personalidad, costumbres y carácter entre los miembros del grupo.

Existen ciertos "grupos" entre mis compañeros; el proceso de selección aporta candidatos con características que impiden una buena integración.

Ambos procesos son satisfactorios; el grupo es compenetrado y estable con algunos individuos que son la excepción.

Ambos procesos son buenos, los nuevos empleados y los ya "agrupados" nos compenetramos rápidamente y trabajamos armónicamente.



- 12) Grado en que su supervisor comparte de buena gana la información con usted y sus compañeros.

Nos facilita lo mínimo.

Solamente nos proporciona la información que a su juicio, es imprescindible.

Ofrece la información necesaria, y contesta a la mayoría de las preguntas.

Trata de dar a los subordinados toda la información oportuna, además de aquella que se desee.



13) Necesidad de establecer un sistema suplementario para obtener la información deseada.

Gran necesidad de suplementar la comunicación mediante procedimientos basados en el espionaje, "chismes", sistemas de sugerencias, o artificios similares.

La comunicación a menudo necesita ser complementada con un sistema de espionaje o sugerencias.

Escasa necesidad.

No hay necesidad.

--	--	--	--	--	--	--	--

14) Grado en que Ud. y sus compañeros pueden influenciar (criticar, modificar o plantear sucesos) métodos de trabajo u objetivos en su sección o departamento.

Ninguno.

Escaso; si acaso individualmente.

En grado moderado, y cuando el supervisor lo solicita.

En grado sustancial el supervisor siempre está a la espera de ideas que ayuden a mejorar la efectividad del grupo.

--	--	--	--	--	--	--	--

15) Grado de influencia real que su supervisor puede ejercer en cuanto a los métodos, actividades, delegación de responsabilidades y objetivos de sus unidades y departamentos respectivos.

Nulo.

Virtualmente nulo.

Moderado

Bastante.

--	--	--	--	--	--	--	--

16) Hasta qué grado está Ud., envuelto en las decisiones que se relacionan con su trabajo.

Nada en absoluto.

Suelen consultarme algunas veces.

Normalmente, me consultan, pero no estoy envuelto en la toma de decisiones.

Estoy plenamente envuelto en todas las decisiones que se relacionan con mi trabajo.

--	--	--	--	--	--	--	--

17) ¿ Ayuda el proceso de toma de decisiones de su Supervisor a crear las motivaciones necesarias en Ud. o aquellas personas que deben cumplir la decisión?

No contribuye a la motivación para cumplir con la decisión; normalmente la motivación es adversa.

Contribuye poco a sentirse uno motivado.

Algunas veces la forma de tomar las decisiones me motiva en buena forma

El proceso de toma de decisiones contribuye sustancialmente, a la motivación para poner en práctica las mismas.

--	--	--	--	--	--	--	--

18) ¿Cómo recibe Ud. la comunicación que viene de su Supervisor?

Con desconfianza

Con indiferencia y ocasionalmente con desconfianza.

Normalmente con agrado y algo de cautela

Con agrado e interés.

--	--	--	--	--	--	--	--

19) Manera cómo usualmente su supervisor establece los objetivos o metas.

Sólo se publican o dictan las órdenes.

Se dictan las órdenes, aunque por otra parte, puede existir alguna oportunidad de hacer comentarios o sugerencias.

Su Supervisor tras recibir las órdenes correspondientes, discute con Ud., y sus compañeros de unidad, los objetivos, problemas y acción prevista al efecto.

Los objetivos suelen establecerse a través de grupos participativos.

--	--	--	--	--	--	--	--

20) Grado en que los datos de control, por ej.: la contabilidad, costos, evaluación de objetivos, etc., son utilizados por su supervisor para autoguiarse, para la resolución de problemas, o en forma punitiva contra los subalternos.

Son usados para la fijación de una política global y, usualmente, de una manera punitiva.

Se usan para fijar la política, otorgar recompensas y en ocasiones castigos.

Son usados como guía para coordinar acciones, con énfasis en las recompensas y en algunos casos con intención punitiva.

Son usados para la autoguía y para la resolución de problemas, no se utilizan punitivamente.

--	--	--	--	--	--	--	--

21) Conducta que desarrolla su supervisor hacia el trabajo en equipo.

Hostilidad hacia los subordinados; la desconfianza está sumamente extendida.

Su conducta es de poca cooperación y confianza, lo que produce eventualmente hostilidad en el grupo.

Su conducta es de cooperación, existe algo de competencia en el grupo.

Conducta favorable; el grupo es de confianza mutua

--	--	--	--	--	--	--	--

Por favor responda a cada frase de manera que manifieste la forma como usted siente lo que expresa cada afirmación, con respecto a su grupo de trabajo. Para esto coloque una tilde "✓" en el punto de la escala que mejor describa su opinión

Aquí todos estamos concentrados
en realizar el trabajo eficientemente.

EN DESACUERDO TOTALMENTE DESACUERDO INDECISO DE ACUERDO DE ACUERDO TOTALMENTE

SEGUNDA PARTE

- 1) Las responsabilidades de su puesto de trabajo están claramente definidas.
- 2) Ud. toma las decisiones necesarias para el desarrollo y conclusión de su trabajo, sin obligación de pedir autorización o visto bueno.
- 3) Las políticas, estructura y normas relacionadas con su Departamento u Organización, han sido claramente explicadas y comprendidas por Ud.
- 4) La excesiva reglamentación y detalles administrativos en todas las áreas hacen difícil, que ideas originales e innovadoras sean consideradas.
- 5) En todo trabajo, proyecto o asignación, sea rutinario o especial, siempre me indican quien es el supervisor.
- 6) No confían tan profundamente en mi juicio individual. Todo se revisa detenidamente.
- 7) Cuando me delegan una asignación o trabajo lo hacen bajo estrictas normas, procedimientos y controles.
- 8) Usted no avanzará en esta Unidad a menos que realice su tarea responsablemente y con iniciativa.
- 9) Uno de los problemas de mi grupo es que los individuos no quieren, (rehuyen) asumir responsabilidades.
- 10) Cuando alguien comete un error, hay un gran número de excusas.

[illegible]

- 35) Me han motivado a decir lo que siento, incluso si es respecto a desacuerdo con mi supervisor.
- 36) En toda reunión o conversación de trabajo se espera lograr el objetivo sin que afloren conflictos ni discusiones fuertes.
- 37) Las personas de mi grupo de trabajo estamos orgullosos de pertenecer a él.
- 38) Yo siento que mi grupo funciona como un equipo.
- 39) Hasta dónde puedo percibir, no hay mucha lealtad personal a la compañía.
- 40) En este grupo las personas ven por sus propios intereses.

EN DESACUERDO TOTALMENTE	DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	DE ACUERDO TOTALMENTE

TERCERA PARTE

1. Piense en las funciones específicas de su trabajo. Con qué frecuencia se ve obligado a utilizar plenamente sus capacidades en el desempeño de su trabajo?

Nunca	Con poca frecuencia	Con poca frecuencia	Con frecuencia	Siempre

2. Cuántas funciones desempeña en su trabajo que considere que son importantes y desafiantes?

Nunca	Con poca frecuencia	Con poca frecuencia	Con frecuencia	Siempre

3. Tal como usted lo percibe, ¿cuántas oportunidades tiene para ser creativo en su trabajo?

Nunca	Con poca frecuencia	Con poca frecuencia	Con frecuencia	Siempre

4. ¿Con qué frecuencia cree que se enfrenta al rol más difícil que le corresponde desempeñar?

Con mucha frecuencia	Frecuentemente	A veces	Con poca frecuencia	Nunca

TERCERA PARTE - INSTRUCCIONES

Esta última parte se ha diseñado para ayudar a diagnosticar la importancia que para nosotros tiene la labor que realizamos, como trabajo particular.

Le pedimos, como antes, responda a las preguntas de la manera más objetiva posible, colocando una tilde "✓" en el punto de la escala que mejor describa su opinión.

TERCERA PARTE

1. Piense en las funciones específicas de su trabajo. ¿Con qué frecuencia se ha sentido (que lo han bloqueado) incapaz de utilizar plenamente sus capacidades en el desempeño de su cargo?

Siempre	Con bastante frecuencia	Con poca frecuencia	Muy rara vez	Nunca

2. ¿Cuántas funciones desempeña usted en su trabajo que considere relativamente poco importantes o innecesarias?

Todas La mayoría Indeciso Muy pocas Ninguna

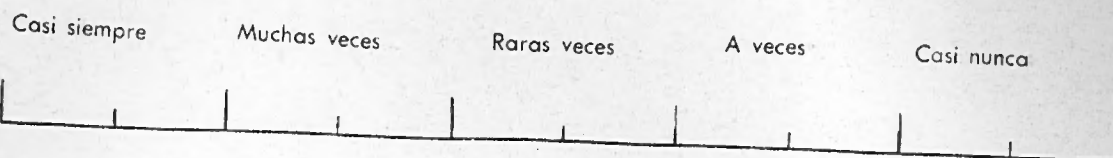
3. Tal como usted lo percibe, ¿cuántas oportunidades cree tener en su trabajo para hacer contribuciones de importancia?

Ninguna Muy pocas Indeciso Muchas Ilimitadas

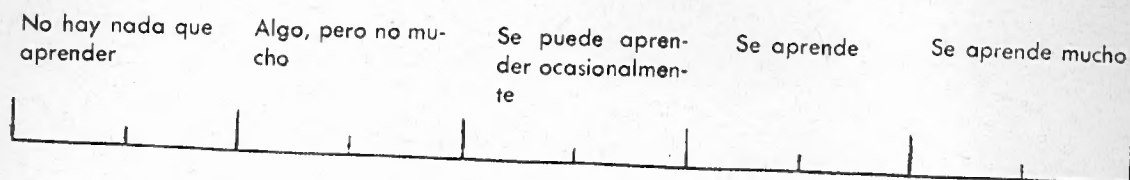
4. ¿Con qué frecuencia cree que su trabajo es del tipo del que Ud. debería retirarse o cambiar?

Con mucha frecuencia Frecuentemente A veces Casi nunca Nunca

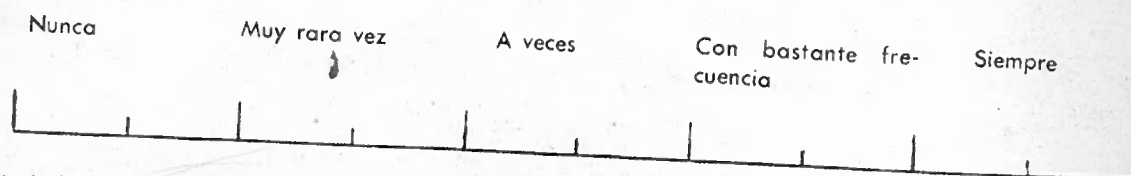
5. ¿Con qué frecuencia cree usted que podría hacer más en su trabajo, si dispusiese de completa libertad de acción para cumplir con sus objetivos?



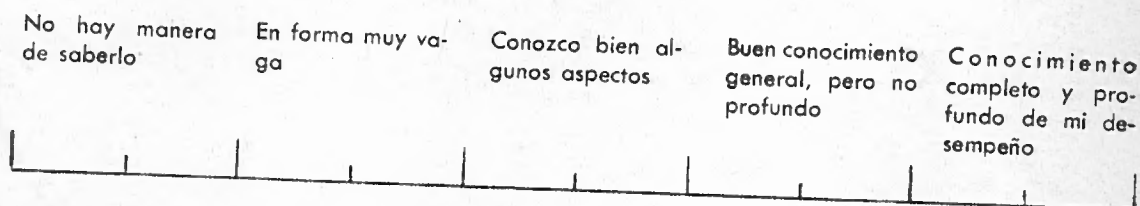
6. ¿Qué sensación tiene respecto a su asignación actual en el sentido de que sea un trabajo en donde pueda aprender continuamente?



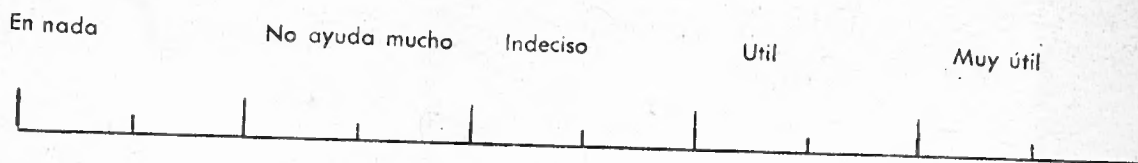
7. Excluyendo cualquier medida regular de su trabajo (índice o normas de desempeño), ¿con qué frecuencia ha sentido en su interior que ha logrado algo realmente importante?



8. ¿Hasta dónde le es posible saber si se está desempeñando bien o mal en su trabajo?



9. ¿En qué medida considera que su cargo actual es una ayuda para la persona que quiera progresar en este tipo de negocio o profesión?



Gracias.

2

MATRIZ DE CORRELACION ENTRE FACTORES DE: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

		FL 1	FL 2	FL 3	FL 4	FL 5	FL 6	FL 7	FL 8
MOTIVACION	FL 1 :	=	0.37	0.17	0.31	0.23	0.35	0.28	0.28
RELACIONES DE APOYO	FL 2 :		=	0.35	0.37	0.38	0.38	0.26	0.18
INTEGRACION	FL 3 :			=	0.50	0.23	0.24	0.01	0.16
COMUNICACION	FL 4 :				=	0.33	0.30	0.34	0.43
ORGANIZACION DEL TRABAJO	FL 5 :					=	0.31	0.29	0.20
TOMA DE DECISIONES	FL 6 :						=	0.26	0.31
FIJACION DE OBJETIVOS	FL 7 :							=	0.37
CONTROL Y EVALUACION	FL 8 :								=
SEXO	I 1 :		-0.22						
NACIONALIDAD	I 2 :								
ESTADO CIVIL	I 3 :								
PROFESION	I 4 :								
SECCION	I 5 :							0.24	0.26
MESES REPORTANDO ACTUAL SPERV.	I 6 :							0.30	
No. DE SUBORDINADOS	I 7 :							0.35	
TIEMPO EN ACTUAL CARGO SPERV.	I 8 :					0.22		0.34	
TIEMPO SIENDO SUPERVISOR	I 9 :							0.30	

MATRIZ DE CORRELACION ENTRE FACTORES DE: CLIMA ORGANIZACIONAL

		FC 3	FC 4	FC 5	FC 6	FC 8	FC 9
RECOMPENSA V.S CASTIGO	FC 3 :	=	0.29	0.28	0.30	0.31	0.49
ACEPTACION DEL RIESGO	FC 4 :		=	0.14	0.28	0.27	0.12
AFECTO Y CORDIALIDAD	FC 5 :			=	0.42	0.35	0.48
APOYO	FC 6 :				=	0.35	0.42
CONFLICTO Y TOLERANCIA	FC 8 :					=	0.30
IDENTIFICACION	FC 9 :						=
SEXO	I 1 :	-0.36					
NACIONALIDAD	I 2 :		-0.24				
ESTADO CIVIL	I 3 :	-0.32	-0.35		-0.22	-0.32	
PROFESION	I 4 :						
SECCION	I 5 :			-0.21			
MESES REPORTANDO ACTUAL SPERV.	I 6 :		0.22				
No. DE SUBORDINADOS	I 7 :		0.23				
TIEMPO EN ACTUAL CARGO SPERV.	I 8 :	0.22					
TIEMPO SIENDO SUPERVISOR	I 9 :	0.41	0.21				

MATRIZ DE CORRELACION ENTRE FACTORES DE:

SATISFACCION EN EL TRABAJO

		S 1	S 4	S 6
UTILIZACION CAPACIDAD	S 1 :	=	0.55	0.54
ACEPTACION RECHAZO PUESTO	S 4 :		=	0.29
PERCEPCION DESARROLLO	S 6 :			=
SEXO	I 1 :	0.04	-0.07	0.00
NACIONALIDAD	I 2 :	-0.34	-0.01	-0.16
ESTADO CIVIL	I 3 :	-0.30	0.19	0.33
PROFESION	I 4 :	0.04	0.20	0.21
SECCION	I 5 :	0.25	0.28	0.23
MESES REPORTANDO ACTUAL SPERV.	I 6 :	0.14	0.10	0.10
No. DE SUBORDINADOS	I 7 :	-0.33	-0.03	-0.09
TIEMPO EN ACTUAL CARGO SPERV.	I 8 :	0.02	0.18	-0.30
TIEMPO SIENDO SUPERVISOR	I 9 :	-0.13	0.02	-0.18

MATRIZ DE CORRELACION ENTRE FACTORES DE: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

		FL 1	FL 2	FL 3	FL 4	FL 5	FL 6	FL 7	FL 8	FC 3	FC 4	FC 5	FC 6	FC 8	FC 9	S 1	S 4	S 6
MOTIVACION	FL 1 :	=	0.37	0.17	0.31	0.23	0.35	0.28	0.28	:								
RELACIONES DE APOYO	FL 2 :		=	0.35	0.37	0.38	0.38	0.26	0.18	:								
INTEGRACION	FL 3 :			=	0.50	0.23	0.24	0.01	0.16	:								
COMUNICACION	FL 4 :				=	0.33	0.30	0.34	0.43	:								
ORGANIZACION DEL TRAB	FL 5 :					=	0.31	0.29	0.20	:								
TOMA DE DECISIONES	FL 6 :						=	0.26	0.31	:								
FIJACION DE OBJETIVOS	FL 7 :							=	0.37	:								
CONTROL Y EVALUACION	FL 8 :								=	:								
RECOMPENSA V.S CASTIGO	FC 3 :	0.20	0.31	0.27	0.24	0.26	0.25	0.22	-0.14	:	=	0.29	0.28	0.30	0.31	0.49	:	
ACEPTACION DEL RIESGO	FC 4 :	0.29	0.23	0.18	-0.06	0.09	0.28	0.03	0.14	:		=	0.14	0.28	0.27	0.12	:	
AFECTO Y CORDIALIDAD	FC 5 :	0.21	0.27	0.38	0.45	0.18	0.24	0.00	0.05	:			=	0.42	0.35	0.48	:	
APOYO	FC 6 :	0.31	0.41	0.31	0.26	0.20	0.27	0.08	-0.05	:				=	0.35	0.42	:	
CONFLICTO Y TOLERANCIA	FC 8 :	0.40	0.34	0.16	0.33	0.46	0.18	0.41	0.19	:					=	0.30	:	
IDENTIFICACION	FC 9 :	0.24	0.28	0.47	0.41	0.16	0.20	0.12	0.16	:						=	:	
UTILIZACION CAPACIDAD	S 1 :	0.28	0.36	0.31	0.26	0.33	0.22	0.15	0.24	:	0.24	0.05	0.49	0.32	0.35	0.57	:	= 0.55 0.54
ACEPTACION RECHAZO PTO	S 4 :	0.19	0.17	0.02	0.07	0.07	0.26	0.11	0.09	:	0.19	0.05	0.31	0.16	0.02	0.43	:	= 0.29
PERCEPCION DESARROLLO	S 6 :	-0.09	-0.21	0.16	0.05	-0.19	0.05	-0.09	0.00	:	-0.11	0.09	0.22	0.08	-0.12	0.12	:	=
SEXO	I 1 :		-0.22							:	-0.36						:	0.04 -0.07 0.00
NACIONALIDAD	I 2 :									:		-0.24					:	-0.34 -0.01 -0.16
ESTADO CIVIL	I 3 :									:	-0.32	-0.35		-0.22	-0.32		:	-0.30 0.19 0.33
PROFESION	I 4 :							0.24	0.26	:							:	0.04 0.20 0.21
SECCION	I 5 :									:			-0.21				:	0.25 0.28 0.23
MESES REPORTANDO ACTUA	I 6 :							0.30		:		0.22					:	0.14 0.10 0.10
No. DE SUBORDINADOS	I 7 :							0.35		:		0.23					:	-0.33 -0.03 -0.09
TIEMPO EN ACTUAL CARGO	I 8 :					0.22		0.34		:	0.22						:	0.02 0.18 -0.30
TIEMPO SIENDO SUPERVIS	I 9 :							0.30		:	0.41	0.21					:	-0.13 0.02 -0.18