

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**LA INCIDENCIA DE LA PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO
DEL GERENTE SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN ZOFRATACNA EN EL 2007.**

TESIS

PRESENTADA POR:

LIC. RUBÉN SEVILLANO GAMBOA

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*)
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TACNA - PERÚ

2011

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

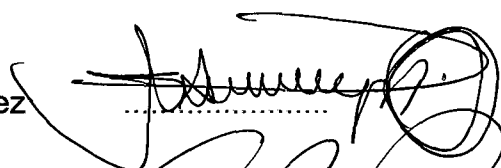
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**LA INCIDENCIA DE LA PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE
LIDERAZGO DEL GERENTE SOBRE EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN ZOFRATACNA
EN EL 2007.**

Tesis sustentada y aprobada el 19 de febrero de 2009, estando el Jurado

Calificador integrado por:

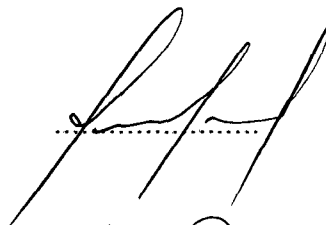
Presidente: Mgr. Bartolomé Jorge Anyosa Gutiérrez



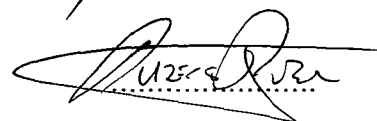
Secretario: Mgr. Oscar Alfredo Begazo Portugal



Miembro: Mgr. Miguel Francisco Torres Rebaza



Asesor: Dr. Rubens Houson Pérez Mamani



Dedicado a mis padres Segundo y Rosa, que me educaron en los valores y virtudes para alcanzar mis objetivos, a mis hermanos Jaynor, Juan Carlos y Melisa por su constante motivación y apoyo; y a mi querida Nilda por acompañarme en el logro de esta meta

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	03
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	08
1.2.1	El problema general	08
1.2.2	Los problemas específicos	08
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	09
1.3.1	Objetivo general	09
1.3.2	Objetivos específicos	09
1.4	JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4.1	Justificación del tema a investigar	10
1.4.2	Delimitación de la investigación	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	MARCO ANTROPOLÓGICO – FILOSÓFICO	13
2.2	TRABAJOS AFINES A LA INVESTIGACIÓN	15
2.3	PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO	19
2.3.1	Definición de liderazgo	19
2.3.2	Definición de liderazgo gerencial	21
2.3.3	Fundamentos del potencial de liderazgo en el ámbito de las organizaciones	22
2.3.4	Orígenes del potencial de liderazgo	25
2.3.5	Factores adquiridos y hereditarios en el potencial del liderazgo	32
2.3.6	Roles estelares de la organización empresarial	40
2.3.7	Estilos de liderazgo	47
2.3.8	Teorías de liderazgo	51
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL	60
2.4.1	Definición de clima organizacional	60
2.4.2	Características del clima organizacional	63
2.4.3	Dimensiones del clima organizacional	65
2.4.4	Tipos de clima organizacional	70

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	74
	3.1.1 Hipótesis general	74
	3.1.2 Hipótesis específicas	74
3.2	VARIABLES E INDICADORES	75
3.3	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	76
	3.3.1 Tipo de investigación	76
	3.3.2 Diseño de investigación	77
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	77
	3.4.1 La población	77
	3.4.2 La muestra	78
3.5	UNIDAD DE ANÁLISIS	78
3.6	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	78
3.7	PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	79

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1	CONSIDERACIONES TÉCNICAS	80
4.2.1	Escala de valoración y validación del instrumento sobre percepción del estilo de liderazgo gerencial	80
4.2.2	Escala de valoración y validación del instrumento sobre clima organizacional	84
4.2	RESULTADOS SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL	87
4.3.1	Resultados en base a cada indicador	87
4.3.2	Resultado global de la variable	97
4.3	RESULTADOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL	101
4.3.1	Resultados en base a cada indicador	101
4.3.2	Resultado global de la variable	119
4.4	RELACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL	123
4.5	CONTRASTE DE HIPÓTESIS	124
4.5.1	Hipótesis específicas	124
4.5.2	Hipótesis general	127

CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo central determinar la relación entre la percepción del estilo de liderazgo gerencial que caracteriza al trabajador de ZOFRATACNA con el clima organizacional existente. De la aplicación de los instrumentos, se encontró que existe una relación directa entre las variables investigadas, destacando la existencia de un valor medio global que indica que la percepción sobre el estilo de liderazgo gerencial es alta (pero el análisis por Gerencias, indica la presencia de una diferencia significativa); también se encontró la existencia de un valor medio global que indica que el clima organizacional es del tipo participativo – en grupo (pero el análisis por Gerencias, indica la presencia de una diferencia significativa).

ABSTRACT

This research work has as main objective to determine the relationship between the perception of managerial leadership style that characterizes worker of ZOFRATACNA with the organizational climate that exists. The application of the instruments led to discovery that there is a direct relationship between the variables investigated, highlighting the existence of a global average indicates that the perception of leadership style of management is high (but the analysis by managements, indicates the presence of a significant difference); We also found the existence of a global average value that indicates the type of organizational climate is participatory - in group (but the analysis by managements, indicates the presence of a significant difference).

INTRODUCCIÓN

La investigación realizada busca proporcionar una mayor información sobre el nivel de percepción del estilo de liderazgo gerencial que caracteriza al personal de la ZOFRATACNA, para de esa forma buscar mejorar el clima organizacional existente; con la finalidad que dichas regularidades logren tributar a la búsqueda de la consecución de los objetivos institucionales.

En el capítulo I se procede a determinar el problema a investigar, definiendo para ello el objetivo general y los específicos; siendo el objeto de investigación la gestión institucional y el campo de acción la percepción del estilo de liderazgo gerencial.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico de las variables definidas en la investigación, la percepción del estilo de liderazgo gerencial y el clima organizacional; para lo cual, se analizan teorías, enfoques, modelos, otros; con la finalidad de plasmar una adecuada sustentación teórica del trabajo a desarrollar.

En el capítulo III se tiene la metodología de la investigación, centrandó la atención en las hipótesis a contrastar, el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población y la muestra investigada, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

En el capítulo IV se presentan, analizan e interpretan los resultados encontrados; priorizando el trabajo básicamente en la relación de los indicadores de las variables investigadas, fortaleciendo las mismas con indicadores relacionados con la apreciación de los trabajadores por Gerencia; culminado con la contrastación de la hipótesis definidas, las conclusiones y recomendaciones alcanzadas.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En un principio, se decía que el liderazgo se definía como la cualidad de una persona, pero actualmente, producto de las investigaciones, se tiende a predominar la idea del liderazgo como una función dentro de la sociedad.

En el pasado se idealizaba a un líder como a un ser superior del resto del grupo, y cuando un individuo demostraba su superioridad ante la comunidad se le convertía en líder. Se creía además que estos atributos o poderes se transmitían de padres a hijos o que era un "don", que los dioses le otorgaron, pero se buscó también, que por medio de la transmisión de los conocimientos, o sea, por medios de la enseñanza se pudieran crear líderes.

Actualmente los estudios psicológicos, sostienen que tenemos un vínculo psicológico con nuestro padre y que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba este símbolo y veíamos a nuestro padre, como una persona inteligente, un ser perfecto y reproducimos ésta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más inteligentes y más capaces que nosotros.

Un líder se diferencia de los demás miembros del grupo o de toda la sociedad, porque éste ejerce mayor influencia en las actividades y en su organización. El líder adquiere popularidad y status cuando éste logra que la comunidad cumpla sus metas, y si consiguen todo lo que quieren lo apoyarán más.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Dentro de los muchos cambios que se dan en las organizaciones, hay uno que permanece y con cada nueva teoría o técnica administrativa que aparece, se refuerza cada vez más. Todas ellas lo mencionan como un elemento vital para que las empresas se transformen. Lo recordamos desde los círculos de calidad en Calidad Total, Equipos por Procesos en Reingeniería, al igual en el "empowerment" y los Equipos de Alto Rendimiento, otros. La recomendación en todos ellos, **es la movilización de los recursos humanos** para obtener mejores resultados, mayor productividad, mejor calidad, creatividad e innovación.

El clima organizacional, es un tema de gran importancia hoy en día, para casi todas las empresas; las cuales, buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así elevar su productividad, sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional; en suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Los recursos humanos están alcanzando notoriedad debido a las tendencias de la competitividad, en este sentido se presentan varios desafíos que alcanzar. El primero consiste en la integración de cualidades personales del directivo con las del líder. El segundo se refiere al uso de la creatividad y flexibilidad por parte de todos los involucrados para hacer de la institución una organización diferente que les permita diferenciarse de los demás instituciones, pero ello está condicionado con la predisposición que muestren el personal y directivos o mejor dicho con la motivación que tengan.

Muchas de las organizaciones del entorno regional, se dirigen en base a la intuición, los consejos de colegas y supervisores; es decir, forma empírica. Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. En el ámbito empresarial, se ha observado diversos tipos de líderes, donde cada uno dirige de acuerdo a su propio estilo, por consiguiente, la diferencia entre uno y otro está, en qué medida generan

expectativas en sus subordinados y por lo tanto, en sus niveles de motivación.

En el caso de ZOFRATACNA, en base a la conversación con algunos trabajadores de dicha entidad y a la revisión de su diagnóstico en sus documentos de gestión, se destaca que los trabajadores muestran una actitud de principalmente velar por sus propios intereses, una falta de empatía y la falta de calidez. En base a esta situación considero a priori que las **CAUSAS** de ello serían:

- Una administración por intereses particulares y no institucionales.
- La generación de falsas expectativas en los trabajadores.
- La existencia de trabas que impiden un adecuado desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- La falta de un plan de estímulos que guarde relación con el desempeño laboral.

Estas causas y otras, generan la existencia de una actitud laboral no centrada en los intereses institucionales; ocasionando algunos **EFFECTOS** tales como:

- Trabajadores poco comprometidos con la visión y misión institucional.

- Usuarios poco satisfechos con la atención recibida por la institución.
- La existencia solamente de grupos de trabajo y no de equipos de trabajo.
- Un clima laboral tenso y hostil.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 El problema general

¿CÓMO EL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL LOGRA INCIDIR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ZOFRATACNA, EN EL 2007?

1.2.2 Los problemas específicos

- a) **¿Cuáles son las características de las percepciones sobre los estilos de liderazgo gerencial existentes en ZOFRATACNA?.**
- b) **¿Cuál es el tipo de clima organizacional que caracteriza a ZOFRATACNA?.**

- c) ¿Cuál es el nivel de relación entre los indicadores de la percepción de los estilos de liderazgo gerencial y los indicadores del clima organizacional de ZOFRATACNA?.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Determinar la incidencia de la percepción del estilo de liderazgo gerencial sobre el clima organizacional existente en ZOFRATACNA, en el 2007.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Determinar las características de los niveles de percepción del estilo de liderazgo gerencial existentes en ZOFRATACNA.
2. Identificar las características del clima organizacional existente en ZOFRATACNA.
3. Determinar el nivel de relación entre los indicadores de la percepción de los estilos de liderazgo gerencial y los indicadores del clima organizacional de ZOFRATACNA.

1.4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación del tema a investigar

El estudio del liderazgo es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización, puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Por el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Así mismo, es importante debido a que contribuirá al conocimiento científico del problema de las organizaciones, pudiendo convertirse en una fuente de conocimiento y la generación de nuevas investigaciones.

El clima organizacional abarca las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo, percepciones que están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona. Es por eso que, pensar que las variables que intervienen en este proceso son siempre las mismas o iguales para todos, puede llevar a equivocaciones

en la medición del clima organizacional. Las diferencias culturales, raciales, de nacionalidad, de credo religioso, etc., influyen no solo en la percepción que toda persona tiene del mundo, sino en sus comportamientos frente a las realidades de la vida cotidiana.

Por lo tanto, pretender medir el clima organizacional lo más objetivamente posible, significa estudiar a fondo cada organización con el propósito de descubrir los rasgos propios de la misma, de tal forma que sean las mismas personas que la integran, las que permitan definir las variables que intervienen en la visión particular de su mundo laboral para saber qué perciben de él.

Los aspectos relevantes del presente trabajo de investigación se resumen en:

- a) Relevancia científico - social**, puesto que permitirá tener nuevo conocimiento acerca de la relación entre la percepción del liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional de la institución; que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento institucional.

- b) Relevancia académica**, ya que los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.
- c) Relevancia práctico - institucional**, porque el estudio permitirá valorar a los directivos y al personal administrativo sobre el nivel de relación de la percepción del estilo de liderazgo gerencial y el clima organizacional; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

1.4.2 Delimitación de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de investigación la gestión institucional, como campo de investigación a la percepción del estilo de liderazgo. La delimitación del trabajo se circunscribe a ZOFRATACNA.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO ANTROPOLÓGICO – FILOSÓFICO

El tema del liderazgo está cobrando cada vez más fuerza, debido a las crecientes exigencias del mercado y del entorno en las que se ven envueltas las empresas. Muy atrás quedaron las primeras intenciones de las que se tiene conocimiento para administrar una organización; la historia de estas tendencias se remonta al imperio chino 500 años A.C. Después de los chinos vinieron los egipcios con un sistema que Weber calificó como “burócrata”. Estas primeras experiencias de sistemas administrativos, constituye lo que se llama Prehistoria del Pensamiento Administrativo.

Aún constituye referencia obligada los aportes que hicieron los pioneros del pensamiento administrativo moderno, Frederick Taylor y Henry Fayol, cuya principal contribución fue demostrar que la Administración Científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o

incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo.

Después de estos han seguido una serie de aportes a las teorías científicas de la administración como los diagramas de flujo propuestos por Gantt y Gilbren, la burocracia de Weber, la importancia de factores subjetivos para el buen desempeño en estudios realizados por Elton Mayo, los grupos de trabajo de Lewin, la jerarquía de necesidades de Maslow, los factores de higiene y motivación de Herzberg, la teoría Z de Ouchi, la teoría X y Y de Mc Gregory y Drucker, entre otros.

Scholtes¹ (1999), uno de los más fieles seguidores de la teoría de Deming, identificó lo que él denominó “nuevas capacidades de liderazgo”. De donde, la efectividad del liderazgo tiene que ver, esencialmente, con:

1. La habilidad para pensar en términos de sistemas y saber cómo dirigirlos.
2. Entender cómo aprendemos, nos desarrollamos y mejoramos y dirigir el verdadero aprendizaje y mejoramiento.
3. Entender a las personas y la razón de que se comporten como lo hacen.

¹ SCHOLTES, P.R. (1999). “Las nuevas competencias del liderazgo”. Total Quality Management 10(4/5): 704 - 711.

4. La habilidad para comprender la variabilidad del trabajo en la planeación y en la solución de problemas.
5. Entender la interdependencia e interacción entre sistemas, variación, aprendizaje y comportamiento humano. Saber de qué manera cada uno de estos aspectos afecta a los demás.
6. Dar visión, significado, dirección y orientación a la organización.

2.2 TRABAJOS AFINES A LA INVESTIGACIÓN

En base a la variada revisión bibliográfica, tanto escrita como electrónica, hemos encontrado algunos trabajos de investigación similares al nuestro, cuyas conclusiones nos han servido para encaminar nuestra investigación, dentro de ellas destacamos:

- Pedraja, Liliana y Rodríguez, Emilio² (2004); desarrollaron **“Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”**, donde dicho estudio tuvo como objetivo fundamental, analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones

² <http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>

públicas. Para este efecto, se trabajó con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la Región de Tarapacá (Chile). En este contexto, se relacionaron econométricamente 3 dimensiones o estilos de liderazgo y la eficacia, construida a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados. Los resultados de la investigación demostraron que las organizaciones públicas presentaban el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presentaba en grado medio. Por su parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influían de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influía de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

- Delgado Torres, Nora³ (2006) desarrolló una investigación denominada **“Diagnóstico sobre las preferencias del clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de Sao Paulo y Antioquia”**, cuyos resultados de la investigación no tuvieron como objetivo diagnosticar el clima

³ <http://eprints.rclis.org/archive/00008650/>

existente en las bibliotecas sino el clima que los bibliotecarios deseaban tener. Siguiendo este objetivo se les presentó a los bibliotecarios diferentes elementos componentes del clima organizacional para que ellos indicaran aquellos que consideraban imprescindibles o tenían mayor o menor importancia, así como los que les eran indiferentes o no tenían importancia. El instrumento utilizado para el diagnóstico fue un cuestionario que contenía 35 situaciones vinculadas a los componentes del clima investigados: objetivos, estructura, liderazgo, relaciones de trabajo, recompensas, mecanismos de apoyo y propensión al cambio.

- Salgado, Jesús, Remeseiro, Carlos y Iglesias, Mar⁴ (1996) desarrollaron **“Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME”**, donde los resultados sugieren que, básicamente, satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales. Por extensión del hallazgo anterior, podría darse la aparente paradoja de que una empresa presentase un clima organizacional positivo y, al propio tiempo, una buena parte de sus empleados manifestase un cierto grado de insatisfacción laboral.

⁴ <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>

Los resultados encontrados también indican la conveniencia de que en los estudios de diagnóstico del clima organizacional se investiguen y analicen separadamente clima y satisfacción ya que podrían tener efectos diferenciales sobre la productividad laboral (rendimiento, absentismo, rotación, accidentes, etc.).

- Rodríguez, Nacarid (2002), docente de la Universidad Central de Venezuela, desarrolló la investigación “estilos de dirección e escuelas venezolanas”, que abarcó a 5 escuelas de Caracas, cada una de diferente dependencia administrativa, cuya finalidad fue la de identificar (mediante la comparación), estilos de dirección y modos de gestión propios de su realidad escolar, así como las características y prácticas más relevantes para mejorar el desempeño de las escuelas. Se recogió información mediante observación directa de las actividades de gestión administrativa y pedagógica; se hicieron entrevistas a directivos y docentes y se aplicaron cuestionarios a alumnos y representantes. Se encontró que cada escuela tiene un estilo particular de dirección, configurado históricamente, con influencia especial de las creencias del Director. No obstante, es posible encontrar semejanzas en los estilos debidas a las condiciones de

dependencia administrativa oficial o privada, las que se corresponden con un menor o mayor grado de autonomía administrativa y con una tendencia hacia la centralización de las decisiones en el director o al liderazgo compartido, respectivamente. El tamaño de la escuela y la personalidad del Director también son elementos importantes en la conformación de los 4 tipos de director identificados: débil y fuerte, en las escuelas oficiales; y visible e invisible en las escuelas privadas. Los estilos de dirección conducen a diferentes formas de funcionamiento en aspectos esenciales como la autonomía de los docentes, la comunicación entre los integrantes de la comunidad escolar, la presencia de conflictos, y, en consecuencia, las posibilidades de mejorar la escuela.

2.3 PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

2.3.1 Definición de liderazgo

Hersey et al⁵ (1998) señalan que **“en esencia, liderazgo es un concepto más amplio que administración. La administración es una**

⁵ HERSEY, P., BLANCHARD, K. y JOHNSON, D. (1998); **“Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional”** Editorial Prentice Hall Inc. México. VII Edición.

clase especial de liderazgo, regida por la consecución de metas organizacionales”.

Chiavenato⁶ (2000) define liderazgo como **“la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo”.**

Tichy⁷ (1998) indica que el liderazgo es **“alcanzar algo por conducto de otra gente, lo que no hubiera sucedido si uno no estuviera allí. Y en el mundo de hoy, eso significa menos y menos ordenes y control, y mas y mas cambios de mentalidad de la gente, y con ello modificar la forma en se conduce. En la actualidad, el liderazgo es ser capaz de movilizar ideas y valores que energizan a la gente”.**

Davis y Newstrom⁸ (2002) afirman que **“el liderazgo es una parte importante de la administración, pero no es la única”.**

⁶ CHIAVENATO, Adalberto (2000); **“Administración de recursos humanos”**. Editorial Internacional Thomson, S.A. Colombia.

⁷ TICHY, Noel. (1998). **“The Leadership Engine”**. Editorial Harper.

⁸ DAVIS, K. y NEWSTROM, J. W. (2002); **“Comportamiento humano en el trabajo”** (11ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.

Es importante hacer notar, que la confianza se infundirá en la medida en que se denote efectividad en sus planteamientos y acciones, si se considera que los planteamientos y las necesidades deben surgir de los requerimientos de producción de la empresa, que se concreta en acciones para dar respuesta a la demanda de bienes y servicios.

2.3.2 Definición de liderazgo gerencial

Davis y Mewstrom⁹ (2002) indican que el liderazgo gerencial es **“el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”**. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- a) **El liderazgo involucra a otras personas:** Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

⁹ GÓMEZ CASTAÑEDA, Omar. (2006). **“Liderazgo, gerencia y carisma”** en <http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm>

- b) El liderazgo entraña una distribución del poder:** Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- c) La capacidad para influir en la conducta:** De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.
- d) El liderazgo es cuestión de valores:** El líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

2.3.3 Fundamentos del potencial de liderazgo en el ámbito de las organizaciones

CUADRO N° 01

FUNDAMENTOS PARA OBTENER POTENCIAL DE LIDERAZGO

- I. CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL SECTOR (ECONÓMICO/SOCIAL) DONDE SE UBICA
 - a) Amplio conocimiento del sector: Mercado, competencia, productos, tecnologías, otros.
 - b) Amplio conocimiento de la organización: Personas importantes y por qué lo son, cultura, historia, sistemas.
- II. RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN Y EN EL SECTOR

Importante conjunto de sólidas relaciones en la organización y en el sector.
- III. REPUTACIÓN E HISTORIAL

Excelente reputación y sólido historial en una vasta gama de actividades.
Amplia credibilidad.
- IV. CAPACIDAD Y HABILIDAD
 - a) Inteligencia emocional intrapersonal. Agudeza mental, buen criterio, capacidad de pensar de forma estratégica y multidimensional.
 - b) Inteligencia emocional interpersonal. Habilidad para relacionarse con otras personas, empatía, negociación, comunicación, trabajo en equipo.
- V. VALORES PERSONALES

Honestidad, coherencia e integridad. Respeto y valoración de la diversidad.
- VI. MOTIVACIÓN
 - a) Alto nivel de energía, vitalidad y entusiasmo.
 - b) Fuerte impulso rector: necesidad de poder y necesidad de realización (logro) basadas en la confianza en sí mismo.

FUENTE: Elaboración propia en base Kotter, J.

Kotter¹⁰ (1989) en este cuadro indica algunos fundamentos para obtener un potencial de liderazgo, de donde la lista de atributos, pueda tal vez parecer demasiado impresionante. Y, quizás por ello, el factor liderazgo escasea a un alto nivel de efectividad. Pero los estudios empíricos parecen avalar dichos requisitos. Por ejemplo, el liderazgo

¹⁰ KOTTER, John. (1989). "El factor liderazgo". Editorial Agapea. México. I Edición.

exige **comprender el contexto**, que es siempre mucho más amplio que lo que exige un determinado trabajo concreto. Crear y llevar a cabo un programa inteligente organizativo/empresarial exige importantes conocimientos e información abundante sobre productos específicos, tecnologías, mercados y personas. Sin ese cúmulo de conocimientos e información ocurre que, sencillamente, es imposible lograr buenas visiones o estrategias inteligentes, o juzgar si las visiones y estrategias sugeridas por otras personas son o no acertadas.

También se requiere un mínimo de **capacidad intelectual y personal**. Es necesario tener una mente perspicaz, una capacidad de análisis razonable, posibilidades de pensar de manera estratégica y multidimensional, y un buen criterio organizativo/empresarial para sintetizar toda la información en un programa correcto. El liderazgo organizativo se produce en base a un duro esfuerzo de análisis de toda la información poseída, hasta ser capaz de descubrir una misma pauta de interés de nuevas posibilidades y oportunidades.

Otro requisito son las **buenas relaciones** que vayan más allá de las que marca la propia jerarquía formal; relaciones sólidas y cooperativas con un gran número de personas, sobre todo con aquellas que juegan un

papel importante dentro de la propia organización y/o sector donde se encuentra.

Un buen historial y una **reputación de credibilidad** forjada a lo largo del tiempo es uno de los ingredientes que más acrecienta el potencial de liderazgo. Determinados **valores de honestidad e integridad** son esenciales para el líder si quiere gozar de la confianza de los colaboradores para establecer relaciones sinceras, rápidas y fáciles.

Por último, se precisa un alto nivel de **vitalidad y energía**, con el profundo deseo de dedicar toda esa energía a aportar liderazgo. Ello supone una **persona muy motivada** y con gran **confianza en sí misma** que le empujan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas.

2.3.4 Orígenes del potencial de liderazgo

El líder “nace” o “se hace”; observando el cuadro anterior, confirmamos la idea, que siempre ha tenido sentido común, de que no todos tenemos el potencial de convertirnos en grandes líderes. El

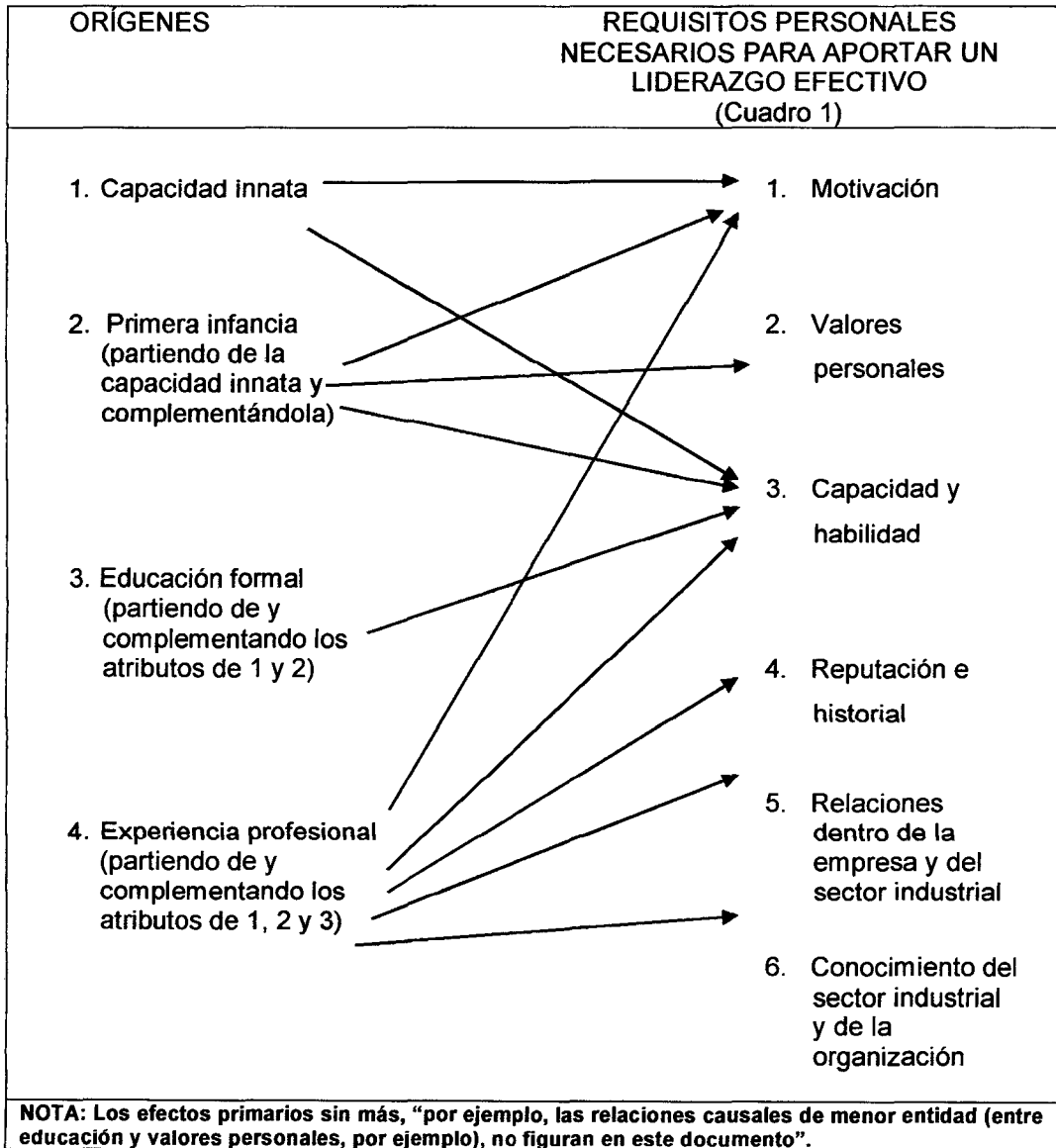
apartado de las dotes congénitas y el de las primeras experiencias de la infancia sirven para eliminar a algunas personas, quizá a muchas.

No obstante, sólo contados atributos del liderazgo parecen nacer con el futuro líder: una cierta capacidad mental y personal, y quizá el potencial físico necesario para desarrollar el nivel de energía que precisa el liderazgo. **“Algunas de las características parecen desarrollarse con las experiencias de los primeros años de vida: las primeras experiencias vitales, adquieren una fuerte relevancia, aunque no son condición suficiente”.**¹¹

¹¹ ZALEZNIK, A. (2004). “Directivos y Líderes, ¿son diferentes?”. Harvard Deusto Business Review, nº 126

CUADRO N° 02

ORÍGENES DE LAS CARACTERÍSTICAS NECESARIAS PARA APORTAR UN LIDERAZGO EFECTIVO



FUENTE: Elaboración en base a Kotter, J.

En el cuadro se resalta los pocos atributos que parecen desarrollarse por nuestro actual sistema educativo¹² y los muchos que se desarrollan en el trabajo profesional, como etapa que sucede a la fase de estudios. En efecto, de los requisitos que figuran para obtener liderazgo, en el Cuadro N° 01, los puntos I, II y III, relativos a conocimientos, relaciones y antecedentes, se fundamentan en la experiencia profesional. Esto mismo ocurre con algunas características de los puntos IV (capacidad y habilidad) y VI (motivación). Puede afirmarse, por tanto, que en la actualidad el aprendizaje del liderazgo se realiza, en gran parte, a través de la experiencia profesional y laboral.

Por ello, es vital que las organizaciones se encarguen de brindar a sus trabajadores, un ambiente de oportunidades que facilite el aprendizaje de un liderazgo efectivo, tales como: Estimulando acciones creativas, favoreciendo iniciativas que impliquen ciertos retos, haciendo asignaciones que permitan ensanchar los contactos personales y los conocimientos, en rotación de tareas, en contacto con mentores, dirigiendo equipos, coordinando tareas, liderando nuevos proyectos, otros.

¹² Pocos de los atributos del Cuadro N° 01, son desarrollados de forma significativa en los centros educativos actuales, incluyendo carreras universitarias y estudios de postgrado. Esto no quiere decir que los centros educativos no sean capaces de hacer más, sino que deciden no hacerlo. Dos razones para ello pueden ser las siguientes: 1) la formación en liderazgo es una tarea compleja, nada sencilla, si la comparamos con la formación en *management*; y 2) el liderazgo ha sido un tema rodeado tradicionalmente de un misticismo que ha resultado perjudicial a su estudio científico y a su transmisión en las aulas.

Puede que uno de los elementos más importantes para el futuro líder, sea la posibilidad de ser expuesto a desafíos de cierta importancia en las primeras etapas de la carrera laboral. Este aprendizaje, es esencial a la hora de desarrollar una amplia gama de habilidades y perspectivas de liderazgo (Cuadro N° 02). Estas experiencias pueden servir para aquilatar bien las dificultades del proceso de liderar y para tomar conciencia del potencial personal que uno tiene para persuadir a otros y generar cambios. Muchas empresas de éxito en el desarrollo de líderes destacan la creación de oportunidades desafiantes para los empleados relativamente jóvenes. El método clave utilizado a menudo ha sido la “descentralización”, que impulsa la responsabilidad hacia niveles inferiores de la organización y que en el proceso crea unos puestos más desafiantes en esos niveles.

Una implicación importante de lo dicho hasta ahora es la percepción de que, si bien no todos tenemos el potencial de convertirnos en grandes líderes, todos nosotros podemos ejercer el liderazgo, y de hecho lo ejercemos en diversas ocasiones a lo largo de la vida. El liderazgo es una variable gradual que admite múltiples valores o graduaciones y, así, podemos incrementar nuestro potencial de liderazgo a través del tiempo.

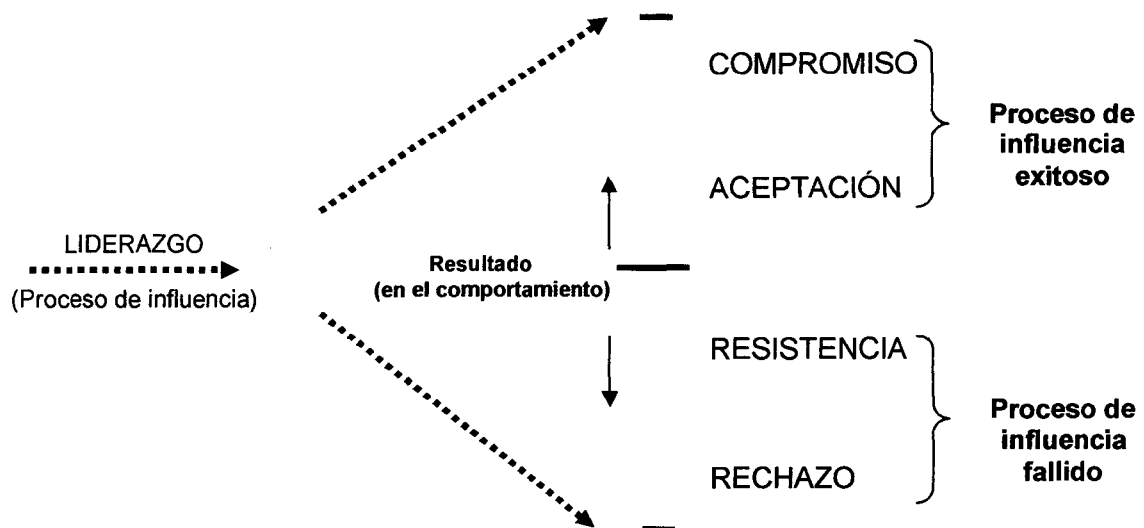
Kets de Vries¹³ (2006) indica que la capacidad de liderazgo de una persona es el resultado final de dos componentes: El número de personas sobre las cuales ejerce su influjo y la intensidad de dicho influjo. Ambos componentes, “cantidad” e “intensidad”, son graduales, por lo que el resultado global también lo es.

Una manera de representar la influencia de liderazgo en el segundo de los componentes se plasma en el siguiente cuadro, donde se simbolizan, en una escala de variable continua, los posibles resultados de la “intensidad” de influjo en el proceso de liderazgo. A los valores positivos más altos de influencia corresponderá la actitud de “compromiso” del seguidor, actitud que llamaremos de “aceptación” cuando los valores sean positivos pero bajos. Diremos que el proceso de influencia es fallido si los valores son bajos y negativos (actitud de “resistencia”) o son valores altos y negativos (actitud de “rechazo”).

¹³ KETS DE VRIES, M. (2006). “La mente del líder”. Harvard-Deusto, Barcelona (España).

CUADRO N° 03

GRADO O "INTENSIDAD" DE INFLUENCIA EN EL PROCESO DE LIDERAZGO



FUENTE: Elaboración propia

Si bien es cierto que el potencial para ejercer liderazgo se distribuye de forma muy desigual entre las personas, también es cierto que todos tenemos el suficiente potencial para ejercer liderazgo en determinadas circunstancias sociales favorables, y que, además, dicho potencial para ejercer liderazgo podemos incrementarlo de forma considerable si ponemos empeño en ello.

“El potencial de liderazgo final alcanzado por cada persona será así el producto de la “herencia” y el “ambiente”; estos dos

factores no se suman, sino que están interrelacionados, de tal forma que si uno de los dos fuera nulo, no podría concebirse la personalidad”.¹⁴

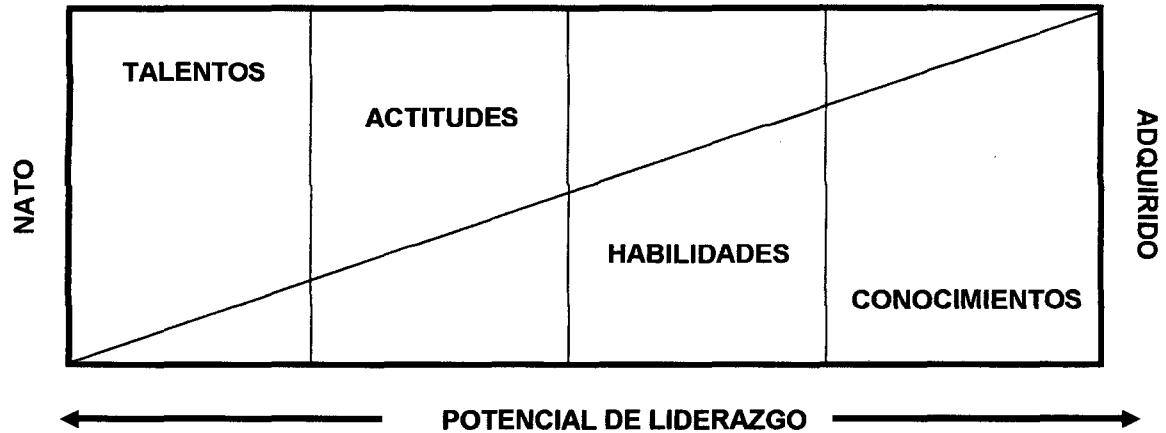
2.3.5 Factores adquiridos y hereditarios en el potencial del liderazgo

Vemos en el siguiente cuadro, cómo el potencial de liderazgo viene representado por el conjunto de cuatro factores: Talentos, actitudes, habilidades y conocimientos. Si bien el primero de ellos, el factor “talentos”, es un factor hereditario prácticamente no controlable, a medida que nos desplazamos hacia la derecha, el componente “adquirido” o “aprendido” es mayor. Los “talentos”, referidos en nuestro caso al área del liderazgo, tienen mayoritariamente un componente “nato”, heredado o no controlado por nosotros.

¹⁴ SMITH, P. B. y PETERSON, M. F. (1990). “Liderazgo, organizaciones y cultura”. Editorial Pirámide.

CUADRO N° 04

FACTORES ADQUIRIDOS Y HEREDITARIOS EN EL POTENCIAL DE LIDERAZGO



FUENTE: Elaboración propia

1. **El Talento:** El talento de líder, por lo menos en grado moderado, no es del todo infrecuente. Genios en otros campos, como Wagner, Schubert, Mozart, o Lope de Vega, aún llevando a veces una vida azarosa y desarreglada, producían obras insuperables. La razón principal de su éxito se hallaba, probablemente, en el poder admirable de su talento. Se ha llegado a establecer una tipología de talentos¹⁵:
 - En el orden del **sentimiento**, estaría el talento estético, que crea nuevas formas de belleza y es el fundamento de los artistas.

¹⁵ LUSSIER, R. N. y ACHUA, C. F. (2003). "Liderazgo". Editorial Thomson/Learning.

- En el orden de la **inteligencia**, estaría el talento lógico y científico, que descubre nuevas verdades y es el fundamento de los sabios.
- En el orden de la **voluntad**, estaría el talento práctico, que realiza proezas y lleva a cabo empresas extraordinarias. Aquí se encontrarían diversos tipos de héroes y líderes.

En el liderazgo organizacional se destaca, la sagacidad con que se plantean penetrantes visiones de futuro y determinadas estrategias que hace que se piense que los líderes ven lo que otros no ven. Además, saben aprovechar las ocasiones y oportunidades cuando se presentan y saben esperar cuando éstas no aparecen en escena, a fin de obrar siempre en el momento más conveniente. Ciertos individuos están manipulando con los mismos elementos y advierten oportunidades y triunfos que para otros pasan inadvertidos¹⁶.

2. **Actitudes:** El entorno social en el que se mueven las personas va conformando el perfil de sus actitudes, convirtiéndose el entorno en el factor favorecedor o limitador del potencial de liderazgo. Las personas se ven inmersas desde que nacen en “climas sociales”: la familia nuclear de padres y hermanos, la familia extensa de tíos, primos, abuelos, etc., la escuela, el colegio, la parroquia, los

¹⁶ Muchos de los análisis sobre el liderazgo que se centran en el “carisma” y/o “magnetismo” del líder están enmarcados en este factor que nosotros hemos llamado “talento”.

amigos, la televisión, etc. Todos estos agentes socializadores lograrán que el individuo, a través de un proceso en gran parte inconsciente, internalice toda una gama de valores y actitudes.

En el cuadro Nº 04, se observa la importancia del componente “nato” o “no adquirido” de las actitudes; éstas son absorbidas, metafóricamente, por las personas a través de un proceso de ósmosis, en gran parte no controlado. Uno de los rasgos psicológicos frecuentemente aducido para la emergencia de líderes es el de “necesidad psicológica de éxito” o “móvil de logro”.

El concepto está asociado a David McClelland¹⁷, de la Universidad de Harvard. Pues bien, al parecer, la educación escolar no eleva la necesidad de éxito, cuando las personas viven inmersas en una cultura y en unos grupos con débil motivación de éxito. La experiencia escolar es entonces demasiado parcial y restringida para ejercer una influencia notable en las actitudes. En todo caso, formar actitudes es, verdaderamente, una tarea mucho más compleja que transmitir conocimientos. Además cita entre los factores favorables para elevar la necesidad de logro, en primer lugar, a la educación, que deberá presentar altos estándares de realización y premiar la autoconfianza; y en segundo lugar cita los

¹⁷ MCCLELLAND, D. C. (1968). “La sociedad ambiciosa”. Ediciones Guadarrama, Madrid (España).

valores, creencias e ideologías, la mayoría de los cuales también pueden adquirirse a través de la educación.

Por último, es preciso reafirmar que la persona, a través de la educación, se inicia en nuevos modos de pensar, ensancha la percepción del mundo, desmitifica el entorno físico, desarrolla la racionalidad en el conocimiento y en la acción, y se socializa mediante unas normas “universalistas”, “específicas” y de “neutralidad afectiva”.

- 3. Habilidades:** En el desempeño del liderazgo cobran gran importancia una serie de habilidades o destrezas que, tal como se observa en el cuadro N° 04, son en gran parte adquiridas a través del aprendizaje en la formación y en la experiencia. En general, puede afirmarse que cada profesión requiere un perfil concreto de habilidades, que será una combinación específica de los tres tipos mencionados. El desempeño del liderazgo hace uso de los tres tipos de habilidades (físicas, intelectuales y emocionales).

El potencial de liderazgo de una persona viene dado en parte por el conjunto de habilidades poseídas, tanto intrapersonales como interpersonales. Las **habilidades intrapersonales** para el liderazgo no son otra cosa que el manejo útil de los recursos propios para conseguir los objetivos que el líder se propone (que

tienen que ver con la persuasión a otras personas). Dentro de estas habilidades intrapersonales, hay que incluir lo que se ha dado en llamar "inteligencia emocional intrapersonal": autoconciencia emocional, control emocional y automotivación.

Las **habilidades interpersonales** suelen ser, con frecuencia, muy decisivas en la utilización de las tácticas de liderazgo y en el desempeño de un liderazgo efectivo. Son diversas, pero, en el caso del liderazgo, suelen citarse como más decisivas la empatía, la escucha activa, la comunicación efectiva (emisión de mensajes), el trabajo en equipo, la negociación y la gestión de conflictos.

En definitiva, el líder debe tener aptitudes para persuadir a quienes les rodean, de que deseen ir por donde él va. Ésa es la esencia del liderazgo, la capacidad de influir sobre la conducta de otras personas, a través de la persuasión.

La **intuición**, que algunos parecen poseer en grado extraordinario, puede ser considerada como una habilidad o destreza, aunque algunos la llegan a considerar como parte del talento. Durante décadas, la intuición tuvo mala prensa en el marco de las ciencias empresariales y del *management*. Se anteponía el directivo profesional al empresario intuitivo. Pero es claro que la intuición es una de las cualidades más valiosas de la vida empresarial y del

desempeño del liderazgo. Cabe recordar que, en su acepción positiva, "intuición" significa la "percepción de la esencia de una cosa, de una relación, de una verdad, de un valor".

Así, pues, los buenos líderes poseen en alto grado esta peculiar capacidad intelectual, la intuición, que les permite identificar rápidamente relaciones entre problemas y sus soluciones alternativas, o entre oportunidades y amenazas en medio de situaciones complejas y confusas.

- 4. Conocimientos:** El sistema educativo provee, en sus distintos niveles, conocimientos sistemáticos y relevantes sobre las distintas áreas profesionales. Además, diversos seminarios, jornadas, congresos, ferias y, sobre todo, diversos medios de comunicación, internet, revistas y libros, algunos de ellos especializados y otros de divulgación, ofrecen a los sujetos interesados la posibilidad de acercarse a los conocimientos requeridos en los distintos campos de la empresa. Este acceso a la información y al conocimiento es de vital importancia para el futuro líder.

Si una economía de mercado funciona bien, es posible canalizar y procesar esa información con eficiencia y rapidez, pudiendo ser la base de elaboración de estrategias y operaciones tácticas que produzcan jugosas oportunidades lucrativas para la organización.

Sin embargo, en la medida en que la organización se encuentre en un sector de tecnología avanzada, los conocimientos científicos y tecnológicos se convierten en un prerrequisito esencial para ejercer liderazgo.

La educación, especialmente la educación universitaria, brinda al individuo una gran cantidad de conocimientos referidos a la mayor capacidad profesional posterior, y lo familiariza con una gama más amplia de alternativas de carrera. De esta manera, una diversificación apropiada de tipos de educación eleva la capacidad personal de concebir y establecer nuevas organizaciones y/o empresas productivas, o amplía el abanico de las que ese individuo está preparado para concebir y establecer. En otras palabras, si en términos generales podemos decir que la productividad humana aumenta gracias a la educación, esto puede aplicarse al área del liderazgo tanto como a otros campos. De manera específica, existen diversas técnicas que el candidato a líder puede llegar a conocer bien y a dominar: toma de decisiones, conducción de equipos, motivación, comunicación, negociación, etc. Existen diversos cursos, seminarios y libros sobre estas materias.

En la actualidad, las organizaciones están preocupadas por evitar la obsolescencia de su activo científico y técnico. Y ello responde al

desplazamiento que se está dando en el sistema productivo desde la actividad física o manual hacia el trabajo intelectual. Esto impone a los directivos de empresas, entre otras cosas, estilos de dirección más participativos. Hemos pasado de la “dirección patrimonial”, propia de los albores de la industrialización, a la “dirección profesional” actual. En este contexto, la calidad con que se ejerce el liderazgo es una variable cada vez más crucial.

2.3.6 Roles estelares de la organización empresarial

En las organizaciones, Empresario, Directivo y Líder son los tres roles más fundamentales de los que depende el nacimiento y la supervivencia de la entidad empresarial¹⁸. Cada uno de esos roles no necesita ser desempeñado forzosamente por una sola persona, sino que puede ser compartido entre varias personas, un grupo o un equipo. Además, también es cierto que una persona puede desempeñar simultáneamente dos o tres de esos roles.

Los tres roles mencionados se caracterizan porque cada uno de ellos está compuesto de un conjunto de pautas, valores y actitudes que le

¹⁸ Los “roles” pueden ser definidos como expectativas pautadas de conducta. Una verdadera “dirección integral” de la empresa implica el desempeño adecuado de esos tres roles.

son propios y que hacen posible el desempeño de funciones específicas en la vida de la empresa. Estos tres tipos de roles no se enfrentan, sino que se complementan.

El rol de **empresario - emprendedor** hace referencia a la persona que crea empresas, al “verdadero” empresario, con frecuencia el patrón, el propietario. Es capaz de innovar y de detectar oportunidades y transformarlas en empresa. El **directivo - ejecutivo** es el que resuelve los problemas ordinarios que se presentan en la vida de las empresas. Destaca por su capacidad de formular planes, programas y presupuestos. Suele trabajar a sueldo en empresas que no ha fundado y que no son suyas. El **líder - empresarial** es el que es capaz de generar una imagen futura de la situación de la empresa y llevar tras él a todas las partes implicadas (trabajadores, directivos, accionistas, clientes, proveedores, banqueros, sindicatos, etc.), para hacer realidad la imagen. A esta imagen que crea el líder se le llama “visión”.

CUADRO N° 05

LOS TRES ROLES ESTELARES DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

EMPRESARIO (emprendedor)	DIRECTIVO (ejecutivo)	LÍDER (empresarial)
EMPRENDE (crea nuevas empresas y negocios)	PLANIFICA (formula planes, programas y presupuestos)	ORIENTA (define la visión y la misión)
ESTABLECE ESTRATEGIAS (qué, cómo, dónde, cuándo, a quién)	ORGANIZA (coordina personas y tareas)	CONCILIA INTERESES (comunicación y credibilidad)
ARRASTRA (hacia nuevos usos y aplicaciones de los recursos)	CONTROLA (cumplimiento de tareas, eficiencia de procesos y calidad de productos)	MOTIVA (proporciona significado al trabajo y cohesión al grupo)
ÉNFASIS EN OBJETIVOS	ÉNFASIS EN TAREAS	ÉNFASIS EN PERSONAS
TIEMPO: SUBORDINADO A LAS OPORTUNIDADES (medio y largo plazo)	TIEMPO: DIVISIÓN DETALLADA Y PRECISA (corto plazo)	TIEMPO: DISTINTOS RITMOS (alineando el presente con la visión de largo plazo)
Actitud ante OPORTUNIDAD: Explotarla	Actitud ante OPORTUNIDAD: Análisis de coste-beneficio	Actitud ante OPORTUNIDAD: Como un reto a superar
RIESGO: Si es excesivo, buscar alternativas, si no convertirlo en incentivo	RIESGO: Evitarlo o reducirlo	RIESGO: Acicate para un mayor esfuerzo
DESEMPEÑO: Juzgado por el mercado	DESEMPEÑO: Juzgado por Superiores	DESEMPEÑO: Juzgado por el grupo (colectivo)

FUENTE: Elaboración propia

Un líder - empresarial saber combinar los intereses de un conjunto de personas con una determinada tarea o con una meta, de forma que el conjunto se mueva hacia el objetivo común. Sin embargo, de los empresarios - emprendedores se predicen dificultades para extender

este efecto de liderazgo más allá de unos pocos colaboradores; incluso, en muchos casos operan en solitario o sin preocuparse de esa congruencia entre los objetivos de las personas y los de la organización que han creado.

La figura del **empresario - emprendedor** enfatiza la consecución de metas u objetivos de medio y largo plazo, que surgen del descubrimiento de oportunidades en el entorno y que permiten generar un alto valor añadido a las operaciones de la organización creada. Por tanto, aporta con el “concebir la idea” y el “proyectar la organización”, es decir, convertir la idea en una organización que funcione. Aprovecha las oportunidades que se dan en su entorno, estableciendo las estrategias esenciales a la vida empresarial (qué producir, cómo producir, dónde, cuándo, a quién o para quién, otros) y arrastrando hacia nuevos usos y aplicaciones a todo tipo de recursos económicos: financieros, materiales, humanos, tecnológicos, etc.

La figura del **directivo - ejecutivo** enfatiza más el corto plazo, a través de la especialización, comunicación y coordinación de las actividades que han de ser realizadas (por cada persona, grupo, departamento, sección, equipo, etc.) para que la organización alcance

aquellas metas u objetivos propuestos en el medio y largo plazo. La racionalidad del directivo implica un uso abundante del análisis coste-beneficio y un enfoque centrado en la gestión eficiente de tareas y procesos que incluye la mejora de la calidad y la reducción de costes.

La figura del **líder - empresarial** se centra en la motivación de las personas, concibiendo la empresa como un proyecto compartido y que ilusiona, generando compromiso para superar los desafíos del futuro, dando significado al trabajo y cohesión al grupo. El líder proporciona una misma orientación a todos los agentes de la empresa y lo hace a través de la comunicación reiterada de la visión, misión y “carta de valores” que todos comparten. Todo ello no se consigue con facilidad, pero tampoco es algo misterioso o mágico. La energía y esfuerzo que se precisan, en todo el colectivo de la empresa, para hacer frente a retos importantes o a transformaciones radicales difícilmente se obtienen si no existe un importante potencial de liderazgo. La influencia del liderazgo puede modificar los estados de ánimo, evocar imágenes y expectativas nuevas, generar deseos y objetivos específicos. El resultado neto de esta influencia puede transformar en grado importante aquello que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario.

El papel del **directivo - ejecutivo** consiste en dirigir la empresa con tan pocas unidades de insumo como sea posible por unidad de producto, para maximizar de este modo el beneficio o, tal vez, maximizar un saldo ponderado de beneficios, agrandar la empresa y obtener una mayor participación en el mercado de la industria. La dirección ocupa su lugar en la teoría de la producción, coordinada con la de cada uno de los otros factores de la producción: tierra, trabajo y capital.

El papel del **empresario - emprendedor** consiste en lograr innovaciones, como la introducción de métodos o productos que carecen de precedentes en el marco de los conocimientos del sector, proponiéndose aumentar el producto por unidad de insumo, aun después de haberlo maximizado con las tecnologías conocidas. No existe simetría ni sustitución entre la capacidad empresarial y los demás factores de producción, pues la innovación logra un cambio en la relación entre todos los demás insumos, en calidad de grupo, y el producto.

El papel del **líder empresarial** se plasma, ante todo, en la gestión de la cultura organizativa, pieza clave en el funcionamiento y devenir de la empresa. Aunque la mayor parte de esta cultura suele estar “no-visible”, los líderes actuales se esfuerzan para que algunos de sus módulos

principales (visión, misión, carta explícita de valores, reglamento, diseño organizativo y arquitectónico, etc.) cobren relevancia y ocupen espacio en las conciencias y en la vida cotidiana de todos los trabajadores.

Para que esa cultura se mantenga vigorosa, no envejezca (no se convierta en rutina), es preciso que haya abundante participación y comunicación, a través de equipos, premios, charlas, ritos, liturgias, otros. El líder se asegura de que los mensajes más importantes se difundan bien por toda la organización. Y como esos mensajes están empapados de emociones (contienen principios, creencias, valores, etc.), pueden transmitirse con pasión y convicción, generando entusiasmo y compromiso (que inspira a otras personas a unirse a ellos). Incluso, en algunos casos, se produce un cierto “orgullo de pertenencia” en la mayor parte de los empleados por formar parte de esa empresa.

Respecto a la variable “tiempo”, el **directivo - ejecutivo** suele actuar en un horizonte temporal relativamente corto y rígido, con cada elemento de su trabajo claramente encajado en un calendario con precisión y detalle. Y su labor será finalmente juzgada por algunos superiores. En cambio, el **líder - empresarial** puede funcionar con otro sentido del tiempo, utilizándolo como uno de los elementos de su trabajo:

ahora puede convenir la urgencia o casi la emergencia, luego puede convenir un ritmo lento. Su desempeño deberá ser avalado por la gran mayoría del colectivo social. Por último, el **empresario - emprendedor** acostumbra a subordinar el tiempo a la oportunidad, y sus aciertos y errores son juzgados por el mercado.

2.3.7 Estilos de liderazgo

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, destacándose la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal o *laissez faire*:¹⁹

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

¹⁹ FREEDMAN, Mike y TREGOE, Benjamín B. (2003). "Liderazgo Estratégico: arte y disciplina". Editorial McGraw Hill, México. <http://www.miespacio.org/cont/gi/sello.htm>

subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

2. **El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.
3. **El líder liberal o laissez faire:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones; puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su

propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos.

Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar que estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

CUADRO N° 06
ESTILOS DE LIDERAZGO

AUTORITARIO	PARTICIPATIVO	LIBERAL
*El líder fija las directrices sin participación del grupo	*Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste, con el estímulo y apoyo del líder.	*Libertad completa en las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder.
*A medida que se requieren, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo	*El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario.	*La participación del líder en el debate es limitada; presenta algunos materiales al grupo y aclara que suministrará información, si la solicitan.
*El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.	*La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	*La división de las tareas y la elección de los compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de la participación del líder.
*El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo "individual" de cada miembro.	*El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.	*El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos.

FUENTE: Elaboración propia

2.3.8 Teorías del liderazgo

Se indican a continuación, de forma resumida, las principales características de las teorías sobre estilos de liderazgo encontradas:

1. **Teoría de los rasgos:** Patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son inherentes a los líderes. Manifiestan que hay una mejor manera de liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas dominen la mejor manera. Se resumen 03 rasgos asociados a los líderes: Inteligencia, estatura física y personalidad.

CUADRO N° 07

TEORÍA DE LOS RASGOS

INTELIGENCIA	PERSONALIDAD	CAPACIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Juicio- Decisión- Conocimientos- Facilidad de palabra	<ul style="list-style-type: none">- Adaptabilidad- Viveza- Creatividad- Integración personal- Confianza en si mismo- Equilibrio emocional y autocontrol	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad para conseguir cooperación- Capacidad para cooperar- Popularidad y prestigio- Sociabilidad- Tacto, diplomacia

FUENTE: Elaboración propia en base a Yulk²⁰

²⁰ YULK, G. (2002). "Liderazgo en las organizaciones". Englewood Cliffs. Printice Hall.

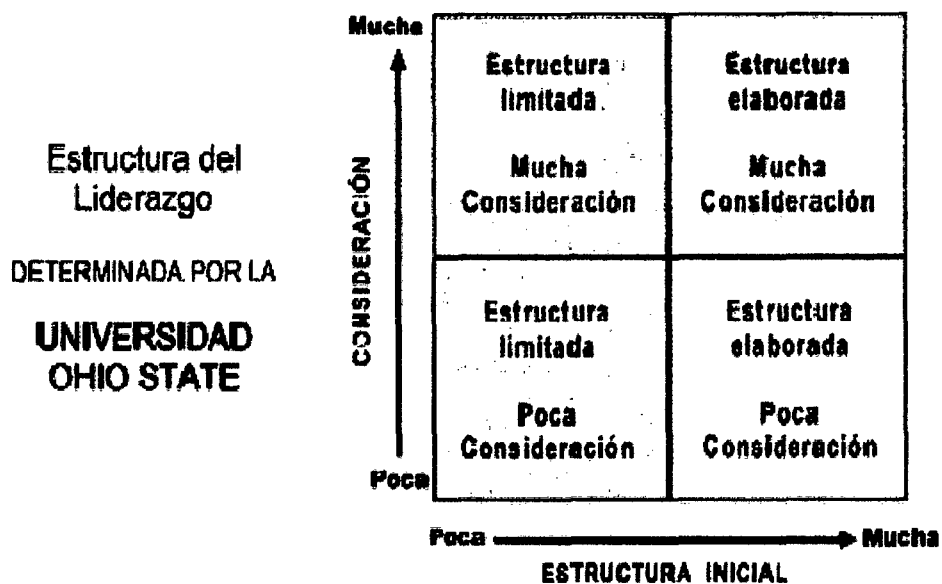
2. Teorías del comportamiento: Plantea que es posible establecer un programa de formación para enseñar a los administradores comportamientos de liderazgo. Se destacan las siguientes:

a) Teoría XY de Douglas McGregor: Destaca que la **Teoría X:** Estilo de liderazgo en el que los líderes indican a los subordinados lo que se espera de ellos, los instruyen en el desempeño de sus labores insisten en que cumplan ciertos estándares y se cercioran de que todos sepan quien es el jefe, se cree que lo que principalmente motiva a la gente es el dinero y que el personal se muestra renuente a cooperar y posee deficientes hábitos de trabajo. Y la **Teoría Y:** Estilo de liderazgo en el que los líderes creen que las personas tienen interés por el trabajo, están dispuestas a cooperar y poseen actitudes positivas. En este caso los líderes adoptan un estilo de liderazgo participativo consultando y pidiendo opinión a su personal.

b) Estudios de la Universidad de Ohio: Se identifican dos dimensiones independientes del comportamiento de los líderes: la consideración y la estructura inicial. La consideración se refiere al grado en que el líder es sensible a los sentimientos de las personas del grupo y les presta su apoyo. La estructura inicial valora el grado en que el líder se preocupa por estructurar los

requerimientos de la tarea y las responsabilidades propias de sus subordinados.

CUADRO N° 08
ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO



FUENTE: Elaboración propia en base a Yulk²¹

- c) **Malla GRID gerencial de Blake y Mouton:** Identifica 5 estilos de liderazgo, cada uno de los cuales combina diferentes proporciones de interés en la producción o en las personas en el extremo inferior izquierdo de la matriz (punto 1-1) se encuentra el estilo que se caracteriza por un escaso interés tanto en las personas como en la producción. En el extremo superior izquierdo (punto 1-9) se

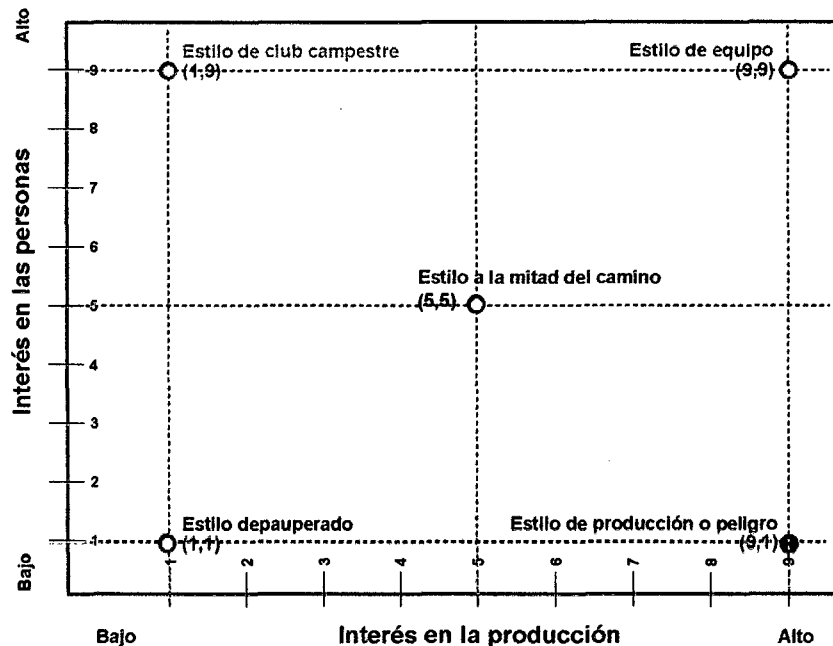
²¹ YULK, G. (2002). "Liderazgo en las organizaciones". Englewood Cliffs. Printice Hall.

encuentra el estilo que consiste en un gran interés en las personas y bajo interés en la producción. En el extremo inferior derecho (punto 9-1) existe un gran interés en la producción y escaso interés en las personas, los líderes que lo adoptan no consideran que las necesidades personales de los empleados sean importantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización, se sirven de su poder para presionarlos a cumplir cuotas de producción. Al centro de la matriz (punto 5-5) los líderes que lo adoptan persiguen un equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y las metas de productividad de la organización. En el extremo superior derecho (punto 9-9) el líder genera relaciones de confianza y respeto mediante la introducción de un interés común en los propósitos de la organización.

CUADRO N° 09

MODELO GERENCIAL GRID

Modelo de grid gerencial



FUENTE: Elaboración propia en base Blake y Mouton²²

3. **Teorías de contingencias:** Denominados también teorías situacionales y surgen en vista de la incapacidad de los modelos de comportamiento para identificar estilos de liderazgo consistentemente adecuados a todas las situaciones, fue necesario desarrollar otras teorías. De acuerdo con las teorías de contingencias de liderazgo, cada situación determina un estilo por usar.

²² YULK, G. (2002). "Liderazgo en las organizaciones". Englewood Cliffs. Prentice Hall.

a) **Modelo de Fiedler:** Según la cual, el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación. Es decir, que la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada. Un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación específica. Considera las orientaciones hacia las tareas o hacia las relaciones. Define la situación donde se ubica un líder en base a tres factores, que en orden decreciente de importancia:

***Relación líder - miembro:** Grado de confianza, lealtad y respeto, la interacción del líder con sus empleados.

***La estructura de la tarea:** Es el grado de claridad en las tareas, mientras más estructuradas sean los gerentes poseen mayor poder.

***La posición de poder del líder:** Es el grado legítimo que otorga la organización al líder para dirigir a sus subordinados que es inherente a su puesto formal.

b) **Modelo ruta – meta:** Formulada por Evans y House y también busca pronosticar la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones. Se fundamenta en la teoría de las expectativas, según la cual el nivel de motivación de un individuo depende de su

expectativa de recompensa y del atractivo de esta última. Según esta teoría, el líder eficaz y motivador debe establecer y comunicar los *objetivos*, ofertar recompensas valiosas para sus subordinados y despejar *la ruta* que permita alcanzarlas, suministrando ayuda constante. Identifica 04 dimensiones independientes del comportamiento del líder: El líder directivo, el líder de apoyo, el líder orientado al logro y el líder participativo. Consideran que el líder puede practicar los 4 comportamientos en situaciones diferentes. Se identifica 2 grupos de factores situacionales: Las características de los subordinados y el ambiente de trabajo. El líder debe modificar su forma de actuar según sea la situación.

c) Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard: En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

4. Teoría de roles: Desarrolla por Henry Mintzberg. De acuerdo con esta teoría los líderes en los niveles superiores se ven frecuentemente obligados a desempeñar el papel de figura o persona de enlace entre la empresa y el entorno exterior. A un nivel inferior donde los tramos de control se amplían pueden ser necesarios para un liderazgo efectivo los roles de manejo de motivaciones, de coordinación o de resolución de conflictos.

5. Teorías emergentes: Se destacan:

a) Teoría de los atributos o cualitativa: Establece que el juicio de los líderes, sobre como tratar con los subordinados en una situación específica, se basa en las cualidades de las causas internas o externas del comportamiento de sus seguidores. (Hellriegel)²³

b) Teoría transaccional: Supone que ciertos líderes pueden desarrollar la habilidad de inspirar en sus subordinados el que lleven a cabo esfuerzos extraordinarios para la consecución de metas organizacionales, debido a la visión y la capacidad del líder de aprovechar las necesidades de desarrollo de los subordinados. El líder transaccional²⁴ comienza definiendo los objetivos que espera de los subordinados. Otorga un feedback positivo (elogio) o

²³ HELLRIEGEL, JACKSON y SLOCUM. (2002). "Administración: Un enfoque basado en competencias". Editorial Thomson, novena edición.

²⁴ WARREN, B. (1990). "Cómo llegar a ser líder". Editorial Norma, Santa Fe de Bogotá (Colombia).

negativo (reprimenda) según alcance o no los objetivos. El feedback ayuda al aprendizaje y proporciona un incentivo para que el subordinado se esfuerce en la dirección adecuada. Este tipo de liderazgo a veces termina fomentando un culto a la personalidad de unos pocos elegidos.

- c) Teoría transformacional:** Los líderes transformacionales²⁵ son más eficaces en organizaciones nuevas o en aquellas cuya supervivencia se ve amenazada. La deficiente estructuración de los problemas que enfrenta esas organizaciones demanda líderes dotados de visión, seguridad en si mismos y determinación. Estos líderes deben de influir a las personas para que también adquieran seguridad; participen entusiastamente en equipos y permitan el libre flujo de sus ideas acerca de lo que se proponen lograr. No obstante este liderazgo padece algunos inconvenientes al tener seguidores demasiado apasionados que corren el riesgo de perder de vista las condiciones que rodean al líder y su movimiento. El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados. El proceso transformador puede realizarse así:
- Transmitir una visión a los subordinados, lograr que trasciendan

²⁵ ARANZADI, Dionisio. (2000). "El arte de ser líder empresarial hoy", 2ª edición, Universidad de Deusto, Bilbao (España).

sus propios intereses personales en aras de metas superiores (involucra y moviliza). El líder transformador posee tres elementos esenciales: Carisma, consideración individualizada (interés por el subordinado) y estímulo intelectual (competente y visionario).

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.4.1 Definición de clima organizacional

Dessler²⁶ plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema:

El primero de ellos, es el **Enfoque Estructuralista** de Forehand y Gilmer²⁷ los cuales definen el clima como: **“el conjunto de características permanentes que describen una organización, la**

²⁶ http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm

²⁷ http://www.arearh.com/rrhh/definicion_clima.htm

distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

El otro **Enfoque es Subjetivo** y fue propuesto por Halpin y Crofts²⁸, definen el clima como **“el concepto que el empleado se forma de la organización”.**

El más reciente, es el **Enfoque Estructural (síntesis)**, donde sus representantes son Litwin y Stringer²⁹, para ellos el clima organizacional es: **“el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores como las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada”.**

Robbins³⁰ (1999) define el clima organizacional como **“un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.**

²⁸ HALPIN, A. y CROFT, D. (1963). **“The organizational climate of schools”**. Chicago: University of Chicago Press.

²⁹ <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/edu/11302496/articulos/RCED9191330501A.PDF>

³⁰ ROBBINS S. (1999). **“Comportamiento organizacional”**. Octava edición México DF. Prentice Hall.

Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. Constituye la "personalidad" de la organización.

Cabrera³¹ (1996) define el clima como **“las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”**. Además, considera unas variables específicas:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

³¹ CABRERA, Gilmar. (1996). **“Apuntes de cátedra, comportamiento organizacional”**, Universidad Central de Chile.

- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

2.4.2 Características del clima organizacional

El clima organizacional implica una referencia constante del personal con respecto a su "vida laboral" en la organización. Dentro de sus características más significativas se destacan:

- 1. Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.** Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- 2. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.** Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

- 3. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.** Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- 4. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.** Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- 5. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.** En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta - contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

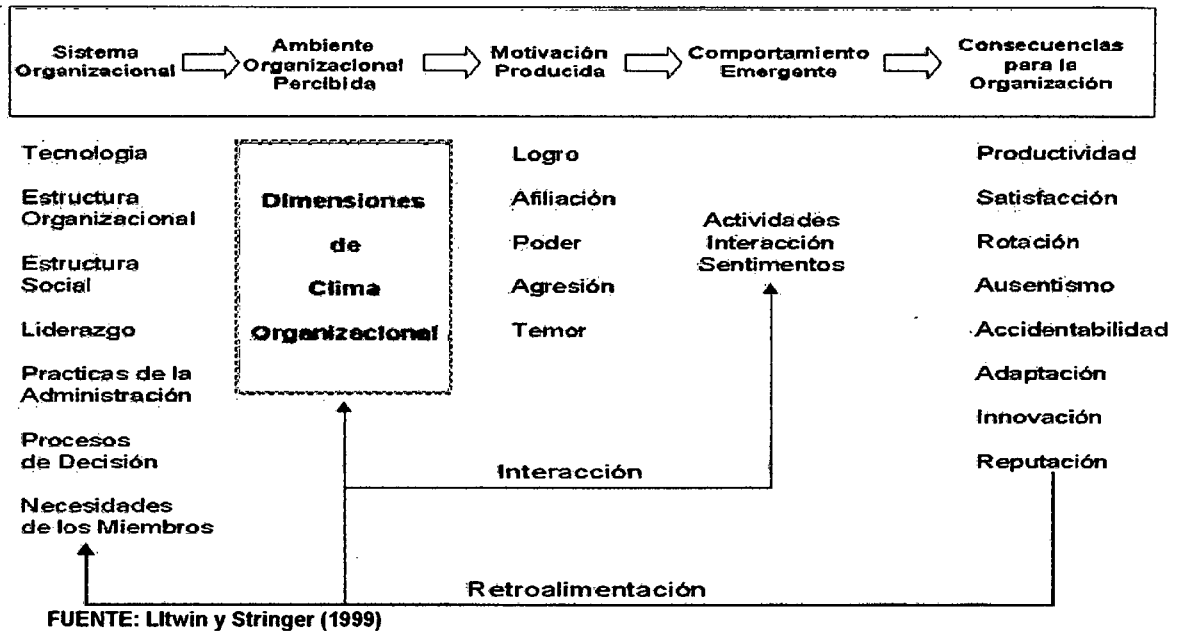
- 6. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, otros.**
- 7. El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral.** La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- 8. Es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible.** Pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero; es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

2.4.3 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

CUADRO N° 10

ESQUEMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL



Likert³² mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. **Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

³² http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

3. **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior / subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. **Las características de los procesos de planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer³³ resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

³³ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

1. **Estructura:** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. **Responsabilidad individual:** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. **Remuneración:** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. **Riesgos y toma de decisiones:** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. **Apoyo:** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. **Tolerancia al conflicto:** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick³⁴ desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

³⁴ PRITCHARD, R. y KARASICK, B. (1973). "The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Satisfaction". *Organizational Behavior and Human Performance*, 9,126-146.

2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Relaciones sociales:** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. **Rendimiento:** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. **Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus:** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores / subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

2.4.4 Tipos de clima organizacional

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

Rensis Likert³⁵ sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, otros. Estas son **variables causales**. Otro grupo de variables son **intervenientes** y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación.

³⁵ LIKERT, R. (1967). "**The Human Organization**". Editorial Mc Graw Hill, Nueva York (EEUU).

Finalmente, Likert indica que las variables **finales** son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la **percepción** del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert, es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- 1. Sistema I – Autoritario:** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control, se encuentra también centralizados y formalizados. **El**

clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- 2. Sistema II – Paternal:** Las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. Las autoridades concentran todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se base en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, **el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.**
- 3. Sistema III – Consultivo:** Este es un sistema organizacional en que existe en mucho mayor grado, descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores.

El clima es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- 4. Sistema IV – Participativo:** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son verticales y horizontales. **El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.**

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Hipótesis general

Existe una incidencia significativa de la percepción del estilo de liderazgo gerencial que muestra el personal sobre el clima organizacional en ZOFRATACNA.

3.1.2 Hipótesis específicas

1. La habilidad para relacionarse con su personal es el indicador más bajo en la percepción del destilo de liderazgo gerencial que señala el personal de ZOFRATACNA.
2. El clima organizacional que caracteriza a ZOFRATACNA es el autoritario.

3. La percepción del estilo de liderazgo gerencial guarda una relación significativa con el clima organizacional que caracteriza a ZOFRATACNA.

3.2 VARIABLES E INDICADORES

CUADRO N° 11
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD/CATEGORÍA	ESCALA
Independiente: Percepción del estilo de liderazgo gerencial	- Habilidad para relacionarse con su personal.	Alto, regular y bajo	Ordinal
	- Inculcar la visión y los objetivos organizacionales.	Alto, regular y bajo	Ordinal
	- Habilidad para motivar a su personal.	Alto, regular y bajo	Ordinal
	- Capacidad para detectar y solucionar problemas.	Alto, regular y bajo	Ordinal
	- Habilidad para comunicarse y comprender a su personal	Alto, regular y bajo	Ordinal
Dependiente: Clima organizacional	- Estructura de la organización.	Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal
	- Características del trabajo individual.	Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal
	- Relaciones grupales.	Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal
	- Proceso de trabajo.	Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal
	- Comunicaciones.	Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal
	- Cultura / medio ambiente.	Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal
	- Administración.	Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal
	- Satisfacción individual.	Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal
	- Rendimiento general.	Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal

		inadecuado Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado	
Intervinientes: - Sexo - Condición laboral - Antigüedad en el cargo - Nivel de instrucción	- CSS - Resolución - Años de experiencia - Último año de estudios	Masculino, femenino Nombrado, contratado Menos de 5 años, entre 5 y 10 años y más de 10 años Básica, técnico y profesional	Nominal Nominal Razón Ordinal Ordinal

FUENTE: Elaboración propia

3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

3.3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo correlacional; puesto que, se realizó una descripción del comportamiento de las variables investigadas, las cuales, se logró relacionar.

3.3.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal; puesto que no se aplicó ningún modelo o propuesta, y se desarrolló en un momento en el tiempo la recolección de la información.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 La población

La población está compuesta por 125 trabajadores de ZOFRATACNA, distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO N° 12
DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE ZOFRATACNA

GERENCIA	N° PERSONAS
Gerencia de Administración y Finanzas	40
Gerencia de Operaciones	46
Gerencia de Asesoría Legal	04
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	04
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	06
Gerencia de Informática	11
Gerencia de Promoción	06
Gerencia General	08
TOTAL	125

FUENTE: Unidad de Personal de ZOFRATACNA

3.4.2 La muestra

En base a la temática a investigar, se trabajó con la totalidad del personal de cada gerencia mencionada; es decir, se desarrolló un censo, de donde 8 son gerentes y 117 son trabajadores.

3.5 UNIDAD DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis de la presente investigación, fueron cada uno de los trabajadores de ZOFRATACNA (sin tomar en cuenta a los gerentes de cada oficina).

3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recolectar la información necesaria se aplicaron los siguientes instrumentos:

- Cuestionario: Para determinar las características de los niveles de percepción del estilo de liderazgo gerencial.
- Cuestionario: Para identificar el tipo de clima organizacional que caracteriza a la cada Gerencia en ZOFRATACNA.

3.7 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento de la información, se aplicó el software estadístico SPSS versión 15,0. Con respecto al análisis de los datos se basaron en las siguientes técnicas estadísticas:

- Tablas de frecuencias.
- Estadísticos descriptivos (media aritmética y desviación típica).
- Prueba de chi - cuadrado.
- Coeficiente de correlación de Pearson.
- Prueba de significancia t de student.
- Intervalo de confianza.
- Análisis de varianza.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 CONSIDERACIONES TÉCNICAS

4.1.1 Escala de valoración y validación del instrumento sobre percepción del estilo de liderazgo gerencial

El instrumento aplicado permite analizar el nivel de percepción del estilo de liderazgo gerencial que caracteriza al personal de la ZOFRATACNA; consta de ítems que corresponden a los siguientes indicadores:

CUADRO N° 13

RELACIÓN ÍTEMS – INDICADOR DE LA VARIABLE

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL	Habilidad para relacionarse con su personal	03,10,11,12
	Comprensión al personal	05,06,07,08
	Capacidad para detectar y solucionar problemas	01,04,13,14
	Inculcar la visión y los objetivos organizacionales	02,15,16,17
	Habilidad para motivar a su personal	09,18,19,20

FUENTE: Elaboración propia

Para el análisis global de la información recogida se procedió a obtener promedios de las respuestas de los trabajadores de cada una de las gerencias de ZOFRATACNA; por lo tanto, al tener el cuestionario de apreciación del estilo de liderazgo gerencial 20 ítems, sus valores oscilan entre 20 y 100 (en base a la escala de Likert que va de 1 a 5 puntos; donde 5 implica una muy buena percepción del estilo de liderazgo gerencial por parte del trabajador y donde 1 implica una muy mala percepción del estilo de liderazgo gerencial por parte del trabajador).

Con respecto a sus indicadores, que abarcan a 4 ítems cada uno, sus valores están comprendidos entre 4 y 20. Dichos valores, sirven de base para la determinación de la siguiente Escala de Valoración:

CUADRO N° 14
ESCALA DE VALORACIÓN DE LA VARIABLE

CONCEPTO	NIVELES		
	BAJA	REGULAR	ALTA
Indicador 1	4 – 10	11 – 15	16 – 20
Indicador 2	4 – 10	11 – 15	16 – 20
Indicador 3	4 – 10	11 – 15	16 – 20
Indicador 4	4 – 10	11 – 15	16 – 20
Indicador 5	4 – 10	11 – 15	16 – 20
Percepción	20 – 50	51 – 75	76 – 100

FUENTE: Elaboración propia

Con respecto a la validación del instrumento aplicado, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa – Cronbach; cuya fórmula es:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Donde k es el número de ítems de la prueba; S_i^2 es la varianza de los ítems (desde 1... i) y S_{sum}^2 es la varianza de la prueba total. Aplicando el software SPSS 15,0 se obtuvo el siguiente reporte:

CUADRO N° 15
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,920	20

Estadísticos total-elemento

ÍTEMS	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PREG01	78,87	74,182	,424	,920
PREG02	79,32	75,187	,287	,924
PREG03	78,85	73,131	,653	,914
PREG04	79,06	73,384	,421	,921
PREG05	78,81	73,688	,557	,916
PREG06	78,63	72,476	,715	,913
PREG07	78,83	72,833	,672	,914
PREG08	78,73	72,545	,737	,913
PREG09	78,91	74,586	,518	,917
PREG10	78,50	72,735	,548	,917
PREG11	78,50	72,976	,615	,915
PREG12	78,69	72,887	,708	,914
PREG13	78,80	71,297	,728	,912
PREG14	78,80	72,435	,731	,913
PREG15	79,26	73,623	,551	,916
PREG16	78,66	72,330	,658	,914
PREG17	79,26	72,300	,540	,917
PREG18	79,17	73,229	,533	,917
PREG19	78,89	72,289	,630	,915
PREG20	79,09	71,965	,658	,914

FUENTE: Reporte del SPSS 15,0

Para el análisis de dicho resultado, se optó por seguir a George y Mallery (1995) quienes indican que si el alpha es mayor que 0,9 (**el instrumento de medición es excelente**); en el intervalo 0,9 - 0,8 (el instrumento es bueno); entre 0,8 - 0,7 (el instrumento es aceptable); en el intervalo 0,7 - 0,6 (el instrumento es débil); entre 0,6 - 0,5 (el instrumento es pobre) y si es menor que 0,5 (no es aceptable).

El valor del Alpha de Cronbach fue 0,920; lo cual, representa que el instrumento aplicado es excelente; es decir, que sus resultados son adecuados para ser analizados.

4.1.2 Escala de valoración y validación del instrumento sobre clima organizacional

El instrumento aplicado permite analizar el tipo de clima organizacional que caracteriza a cada una de las Gerencias de ZOFRATACNA; consta de ítems que corresponden a los siguientes indicadores:

CUADRO N° 16

RELACIÓN ÍTEMS – INDICADOR DE LA VARIABLE

VARIABLE	INDICADOR	ÍTEMS
CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura de la organización	01,02,03,04,05
	Características del trabajo individual	06,07,08,09,10
	Relaciones grupales	11,12,13,14,15
	Proceso de trabajo	16,17,18,19,20
	Comunicaciones	21,22,23,24,25
	Cultura / medio ambiente	26,27,28,29,30
	Administración	31,32,33,34,35
	Satisfacción individual	36,37,38,39,40
	Rendimiento general	41,42,43,44

FUENTE: Elaboración propia

Para el análisis global de los ítems, se ha considerado la siguiente Escala de Valoración; el cual, está comprendido entre 44 y 220 (puntajes de los ítems oscilan entre 1 y 5 puntos – en base a la escala de Likert):

CUADRO N° 17

ESCALA DE VALORACIÓN DE LA VARIABLE

TIPO DE CLIMA	INTERVALO
Autoritario – Explotador	44 – 87
Autoritario – Paternalista	88 – 131
Participativo – Consultivo	132 – 175
Participativo – en Grupo	176 – 220

FUENTE: Elaboración propia

El coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach; arrojó el siguiente valor:

CUADRO N° 18

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.909	44

Estadísticos total-elemento

ÍTEMS	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PREG01	173,42	239,694	,223	,909
PREG02	173,68	237,528	,309	,909
PREG03	173,45	236,440	,377	,908
PREG04	173,46	236,578	,339	,908
PREG05	173,37	239,062	,297	,909
PREG06	173,48	237,390	,321	,908
PREG07	173,51	241,114	,182	,910
PREG08	173,62	236,668	,396	,908
PREG09	173,59	237,727	,342	,908
PREG10	173,40	242,363	,066	,912
PREG11	173,27	237,804	,268	,909
PREG12	173,35	238,678	,262	,909
PREG13	173,42	233,314	,509	,906
PREG14	173,27	236,735	,435	,907
PREG15	173,53	242,906	,076	,911
PREG16	173,29	233,932	,465	,907
PREG17	173,74	238,645	,221	,910
PREG18	173,37	240,579	,176	,910
PREG19	173,49	237,459	,309	,909
PREG20	173,53	238,320	,264	,909
PREG21	174,13	234,613	,267	,910
PREG22	173,28	233,549	,345	,909
PREG23	173,27	228,511	,559	,905
PREG24	173,42	230,487	,500	,906
PREG25	173,04	231,145	,520	,906
PREG26	173,35	229,574	,572	,905
PREG27	173,42	227,694	,555	,905
PREG28	173,40	229,104	,516	,906
PREG29	173,18	230,562	,609	,905
PREG30	173,37	232,700	,444	,907
PREG31	173,42	229,659	,545	,906
PREG32	173,48	228,579	,507	,906
PREG33	173,11	229,893	,518	,906
PREG34	173,12	228,261	,596	,905
PREG35	173,16	231,965	,514	,906
PREG36	173,25	225,533	,643	,904
PREG37	173,34	231,399	,516	,906
PREG38	173,50	233,787	,374	,908
PREG39	173,24	233,718	,435	,907
PREG40	173,23	231,955	,584	,906
PREG41	173,21	231,152	,530	,906
PREG42	173,09	231,224	,597	,905
PREG43	173,11	232,531	,502	,906
PREG44	173,26	234,507	,378	,908

FUENTE: Reporte del SPSS 15,0

El valor del Alfa de Cronbach fue 0,909; lo cual, representa que el instrumento aplicado es excelente; es decir, que sus resultados son adecuados para ser analizados.

4.2 RESULTADOS SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL

4.2.1 Resultados en base a cada indicador

CUADRO N° 19

HABILIDAD PARA RELACIONARSE CON SU PERSONAL

Gerencia	Promedio	Desv.Típica
Gerencia de Administración y Finanzas	4,49	,329
Gerencia de Operaciones	3,97	,438
Gerencia de Asesoría Legal	3,08	,144
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,42	,382
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	4,40	,548
Gerencia de Informática	3,83	,334
Gerencia de Promoción	3,95	,647
Gerencia General	4,25	,204
Total	4,13	,763

a. FUENTE: Cuestionario de "percepción del estilo de liderazgo gerencial"

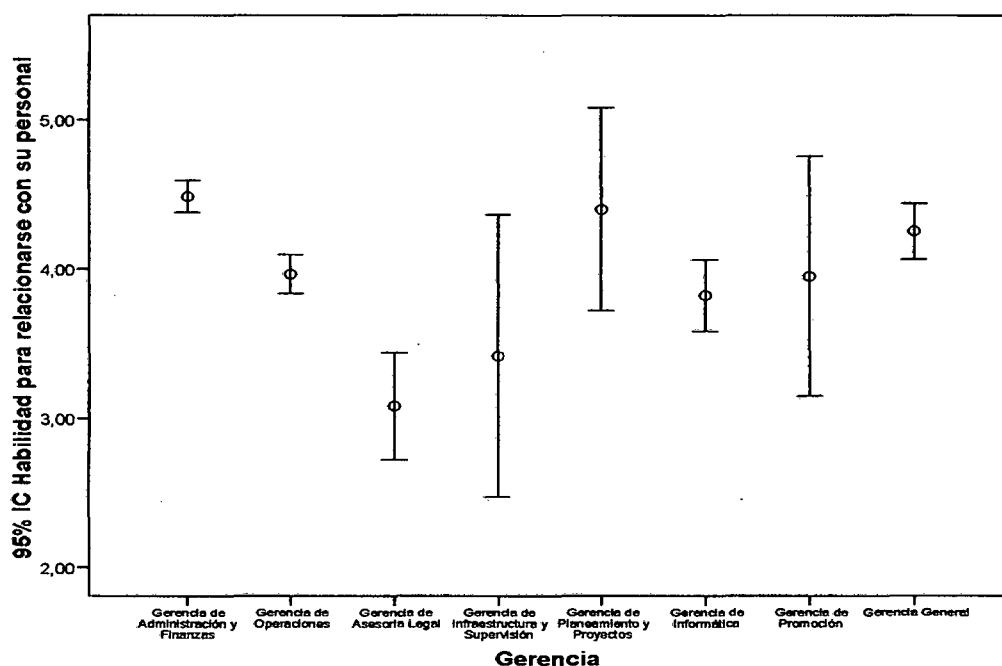
INTERPRETACIÓN

Los resultados encontrados se relacionan con el indicador denominado **habilidad para relacionarse con su personal** que implica la percepción del trabajador con respecto a la empatía que muestra su jefe sobre sus problemas relacionados o no con la organización. El mayor

valor fue detectado en la Gerencia de Administración y Finanzas (4,49) y el menor en la Gerencia de Asesoría Legal (3,08).

GRÁFICO N° 01

HABILIDAD PARA RELACIONARSE CON SU PERSONAL



FUENTE: Cuestionario de "percepción del estilo de liderazgo gerencial"

El valor medio global de las respuestas fue de 4,13 que refleja que los trabajadores perciben que con frecuencia los gerentes están dispuestos a conversar y a mejorar las relaciones con su personal, pero que se debe mejorar en lo relacionado a respetar los sentimientos no

laborales; la dispersión relativa de las respuestas fue 18,47% que muestra la concentración de las respuestas.

CUADRO N° 20

COMPRESIÓN AL PERSONAL^a

Gerencia	Promedio	Desv.Típica
Gerencia de Administración y Finanzas	4,29	,429
Gerencia de Operaciones	3,91	,293
Gerencia de Asesoría Legal	3,00	,250
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,25	,433
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	4,35	,487
Gerencia de Informática	3,45	,350
Gerencia de Promoción	4,05	,716
Gerencia General	4,36	,134
Total	4,01	,702

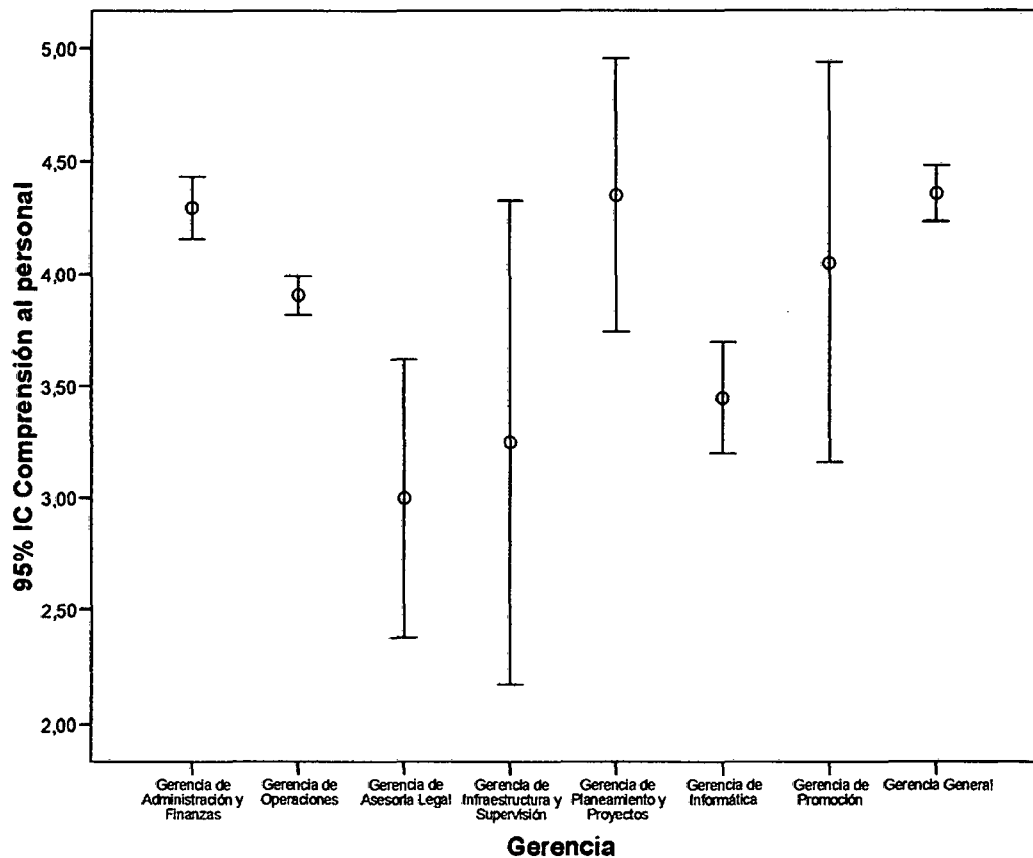
a. FUENTE: Cuestionario de "percepción del estilo de liderazgo gerencial"

INTERPRETACIÓN

Los resultados encontrados se relacionan con el indicador denominado **comprensión al personal** que refleja el nivel de preocupación que demuestra el Gerente por los diversas conductas que mostramos en nuestro centro laboral. El mayor valor fue dado en la Gerencia General (4,36) y el menor valor por la Gerencia de Asesoría Legal (3,00).

El valor medio global encontrado fue de 4,01 que muestra que el personal destaca en su Gerente, que él comprende con precisión el ¿por qué? a veces tenemos ciertos comportamientos y conductas dentro de nuestro puesto de trabajo, pero que también se debe mejorar en la percepción rápida del estado de ánimo del personal.

GRÁFICO N° 02
COMPRESIÓN AL PERSONAL



FUENTE: Cuestionario de "percepción del estilo de liderazgo gerencial"

La dispersión relativa de las respuestas fue de 17,51% que implica la concentración o similitud de las respuestas.

CUADRO N° 21

CAPACIDAD PARA DETECTAR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS

Gerencia	Promedio	Desv.Típica
Gerencia de Administración y Finanzas	4,13	,358
Gerencia de Operaciones	3,83	,349
Gerencia de Asesoría Legal	3,25	,250
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,33	,144
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	4,20	,481
Gerencia de Informática	3,53	,343
Gerencia de Promoción	4,30	,481
Gerencia General	4,11	,134
Total	3,93	,734

a. FUENTE: Cuestionario de "percepción del estilo de liderazgo gerencial"

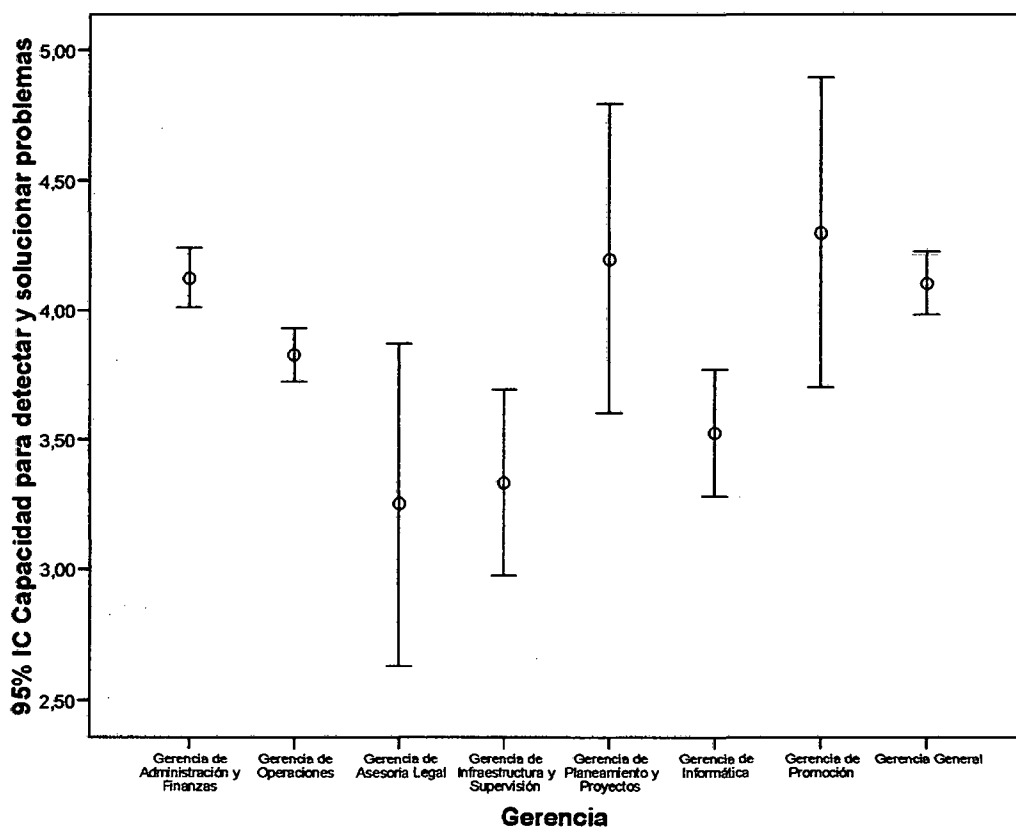
INTERPRETACIÓN

Estos resultados se relacionan con el indicador denominado **capacidad para detectar y solucionar problemas** que implica la percepción que tiene el personal sobre la habilidad de su Gerente para hacer frente a los problemas relacionados a su gestión y los no tan relacionados. El mayor valor fue encontrado en la Gerencia de Promoción (4,30) y el menor en la Gerencia de Asesoría Legal (3,25).

El valor medio global de las respuestas fue de 3,93 que refleja que el trabajador percibe que la capacidad para darle solución a los problemas que caracteriza a su Gerente no es el óptimo, aunque reconocen que su jefe muestra relativa preocupación por escuchar y en base a ello actuar, se debe mejorar en el hecho de que las observaciones de mejora deben hacerse con el ánimo de superación y no con el ánimo de reprimir, además que debe hacerse en privado.

GRÁFICO N° 03

CAPACIDAD PARA DETECTAR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS



FUENTE: Cuestionario de “percepción del estilo de liderazgo gerencial”

La dispersión relativa de las respuestas fue de 18,68%.

CUADRO N° 22

INCULCAR LA VISIÓN Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Gerencia	Promedio	Desv.Típica
Gerencia de Administración y Finanzas	3,85	,515
Gerencia de Operaciones	3,69	,433
Gerencia de Asesoría Legal	3,17	,629
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,00	,250
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	3,95	,481
Gerencia de Informática	3,45	,438
Gerencia de Promoción	3,95	,542
Gerencia General	4,11	,610
Total	3,74	,802

a. FUENTE: Cuestionario de "percepción del estilo de liderazgo gerencial"

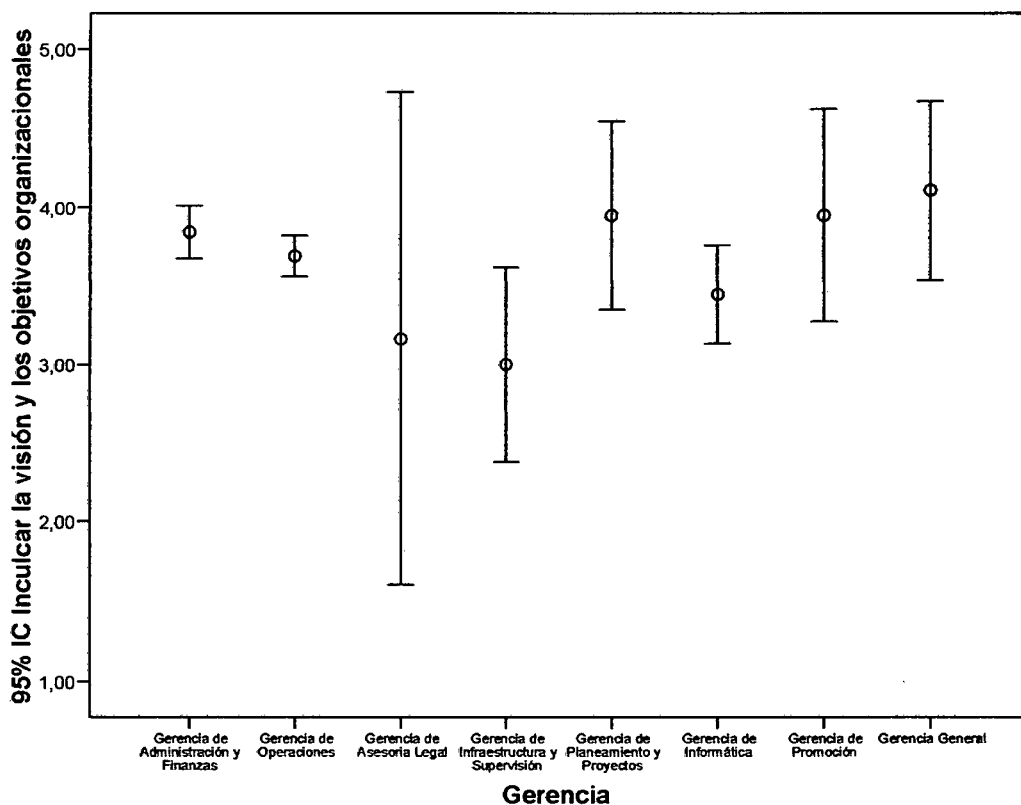
INTERPRETACIÓN

Los resultados encontrados se relacionan con el indicador denominado **inculcar la visión y los objetivos organizacionales** que reflejan la percepción de los trabajadores sobre la capacidad del Gerente de inculcar el ¿cómo? cada una de nuestras funciones tributan en la consecución de los objetivos de la institución. El mayor valor medio fue encontrado en la Gerencia General (4,11) y el menor valor medio de las respuestas en la Gerencia de Infraestructura y Supervisión (3,00).

El valor medio global fue de 3,74 que implica que el personal denota que los Gerentes en ZOFRATACNA, en su accionar no logran contagiar con la realización de sus tareas la consecución de la visión institucional, falta mejorar la concientización en el personal de la importancia de alcanzar las metas y programas planeadas y la transmisión clara de los objetivos.

GRÁFICO N° 04

INCULCAR LA VISIÓN Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES



FUENTE: Cuestionario de “percepción del estilo de liderazgo gerencial”

La dispersión relativa de las respuestas fue de 21,44%.

CUADRO N° 23

HABILIDAD PARA MOTIVAR A SU PERSONAL

Gerencia	Promedio	Desv.Típica
Gerencia de Administración y Finanzas	3,88	,303
Gerencia de Operaciones	3,83	,420
Gerencia de Asesoría Legal	3,33	,289
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,17	,144
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	4,00	,559
Gerencia de Informática	3,40	,293
Gerencia de Promoción	3,85	,698
Gerencia General	4,21	,336
Total	3,81	,713

a. FUENTE: Cuestionario de "percepción del estilo de liderazgo gerencial"

INTERPRETACIÓN

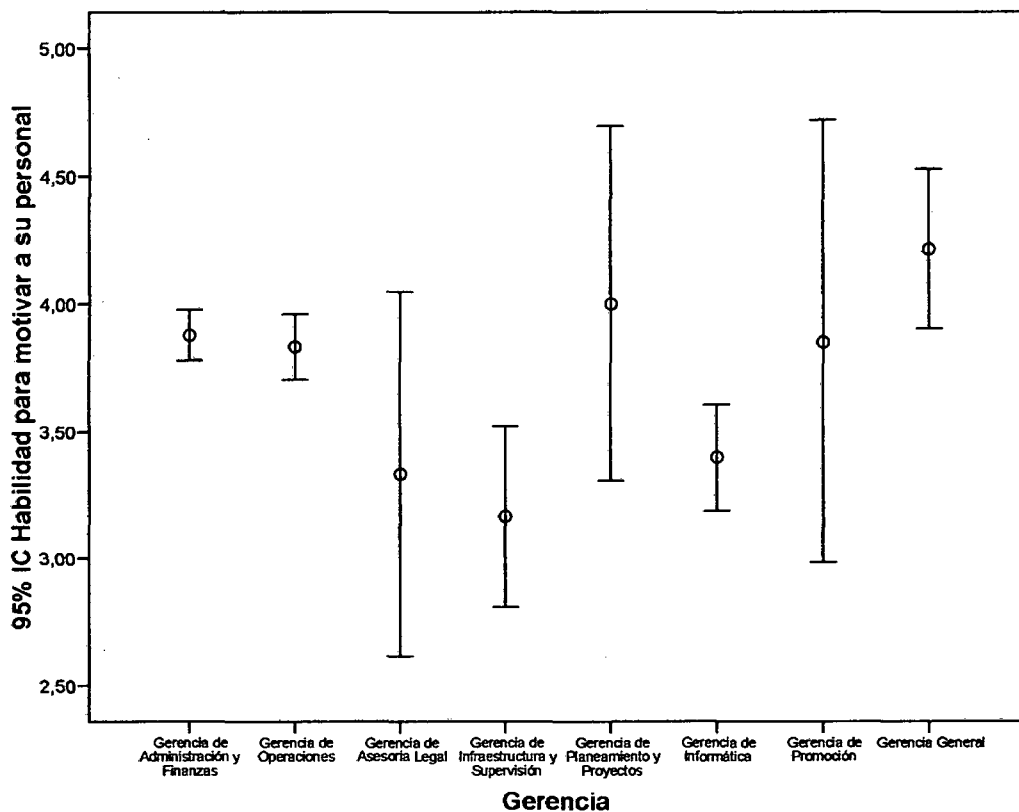
Los resultados encontrados se relacionan con el indicador denominado **habilidad para motivar a su personal** que refleja la percepción que caracteriza al personal sobre la capacidad del Gerente de lograr motivar a los trabajadores a su cargo. El mayor valor medio fue encontrado en la Gerencia General (4,21) y el menor valor medio de las respuestas fue en la Gerencia de Infraestructura y Supervisión (3,17).

El valor medio global de las respuestas fue de 3,81 que manifiesta que el personal destaca que existen aspectos a mejorar en lo relacionado

a la capacidad de motivación laboral que muestra el Gerente, ello se ve reflejado en que el trabajador reconoce que no se siente totalmente identificado o comprometido con la gestión, además de que perciben de que su Gerente no logra que ellos se sientan importantes para su labor de dirección.

GRÁFICO N° 05

HABILIDAD PARA MOTIVAR A SU PERSONAL



FUENTE: Cuestionario de "percepción del estilo de liderazgo gerencial"

La dispersión relativa de las respuestas fue de 18,71%.

4.3.2 Resultado global de la variable

CUADRO N° 24

ANÁLISIS GLOBAL SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL

N°	INDICADOR	VALOR MEDIO	DESVIACIÓN TÍPICA
01	Habilidad para relacionarse con su personal	16,50	2,020
02	Comprensión al personal	16,03	1,982
03	Capacidad para detectar y solucionar problemas	15,71	1,692
04	Inculcar la visión y los objetivos organizacionales	15,00	2,057
05	Habilidad para motivar a su personal	15,20	1,712
	TOTAL	78,45	7,182

FUENTE: Elaboración propia

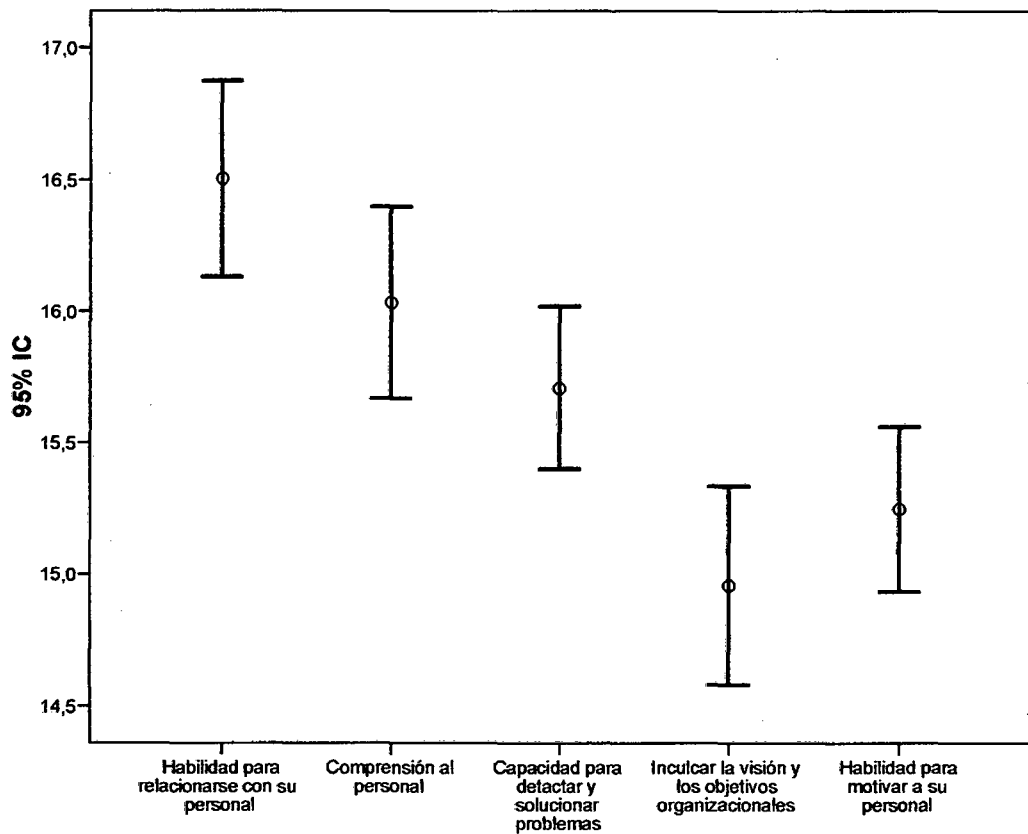
INTERPRETACIÓN

En base a los resultados parciales obtenidos, a través del análisis de los indicadores de la variable percepción del estilo de liderazgo gerencial, se ha elaborado este cuadro resumen, donde los valores se obtienen multiplicando el número de preguntas que abarca el respectivo indicador, con el valor medio logrado.

El valor medio global fue de 78,45 con una desviación típica de 7,182; ello implica, en base a la Escala de Valoración planteada al inicio del capítulo, que dicho valor cae dentro del intervalo 76 – 100 (**nivel de apreciación del estilo de liderazgo gerencial alto o bueno**).

GRÁFICO Nº 06

ANÁLISIS GLOBAL SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL



FUENTE: Elaboración propia

Para darle la relevancia estadística necesaria, se plantea un intervalo de confianza para dicho valor medio (μ), considerando un 95% de confianza (tamaño muestral de 117 trabajadores), lográndose los siguientes límites de confianza:

$$P (78,45 - (1,96) * (7,182 / \sqrt{117}) \leq \mu \leq 78,45 + (1,96) * (7,182 / \sqrt{117})) = 95\%$$

Obteniéndose **(77,15 $\leq \mu \leq$ 79,75) = 95%**; con lo cual, considerando un nivel de significancia del 5%, se procede a determinar que efectivamente **el nivel de percepción del estilo de liderazgo gerencial se cataloga como ALTO O BUENO.**

Se concluye además que el indicador que más destacan los trabajadores de la institución, guarda relación con la habilidad para relacionarse con su personal, y la que menos destacan está relacionada con el inculcar la visión y los objetivos de la organización.

Para complementar dicho análisis, y ver el nivel de percepción del estilo de liderazgo gerencial por Gerencia, se elaboró el siguiente cuadro:

CUADRO N° 25

ANÁLISIS POR GERENCIA DE LA PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL

N°	GERENCIA	VALOR MEDIO	DESVIACIÓN TÍPICA
01	Gerencia de Administración y Finanzas	4,13	0,638
02	Gerencia de Operaciones	3,85	0,724
03	Gerencia de Asesoría Legal	3,17	0,806
04	Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,23	0,673
05	Gerencia de Planeamiento y Proyectos	4,18	0,687
06	Gerencia de Informática	3,53	0,769
07	Gerencia de Promoción	4,02	0,765
08	Gerencia General	4,21	0,704

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados se obtuvieron del análisis de las respuestas de los trabajadores, en base a cada una de las Gerencias de ZOFRATACNA, destacándose una diferencia apreciable en los niveles de percepción del estilo gerencial; el mayor valor obtenido se dio en la Gerencia General (4,21) y el menor valor se dio en la Gerencia de Asesoría Legal (3,17). Ello se prueba con el valor de $F = 15,751$ de la tabla ANOVA (valor de $p = 0,000$), que señala que si existe diferencia significativa entre los niveles de percepción del estilo de liderazgo, al comparar por Gerencias.

ANOVA

Percepción del estilo de liderazgo gerencial

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3008,664	7	429,809	15,751	,000
Intra-grupos	2974,327	109	27,287		
Total	5982,991	116			

4.3 RESULTADOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Resultados en base a cada indicador

CUADRO N° 26

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Gerencia	Promedio	Desv. Típica
Gerencia de Administración y Finanzas	4,14	,298
Gerencia de Operaciones	3,75	,337
Gerencia de Asesoría Legal	3,07	,416
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,67	,115
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	4,24	,219
Gerencia de Informática	3,82	,485
Gerencia de Promoción	4,24	,219
Gerencia General	4,20	,163
Total	3,93	,678

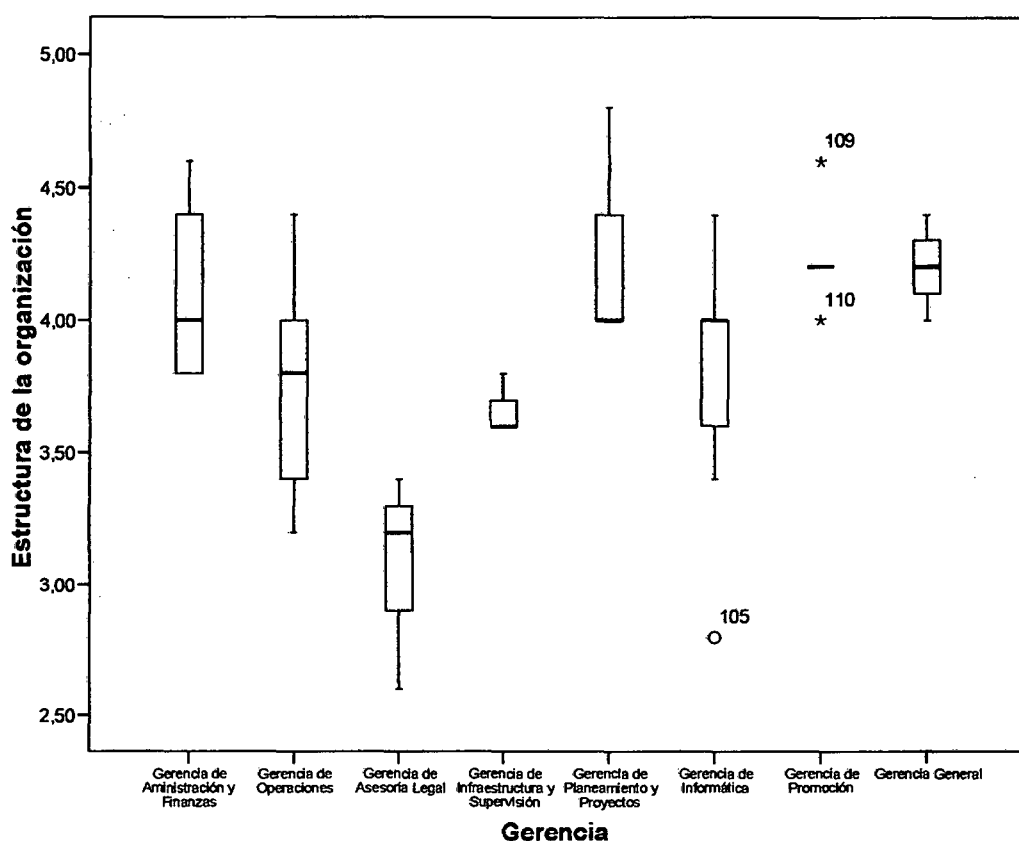
a. FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado **estructura de la organización** que refleja la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas,

procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

GRÁFICO N° 07
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN



FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

El valor medio global fue de 3,93 que implica que los trabajadores manifiestan que tienen claro la razón de ser de la institución, además de sus metas y objetivos y que su ubicación en dicho cargo es en base a sus

habilidades. El mayor valor medio fue dado en la Gerencia de Planeamiento y Proyectos y en la Gerencia de Promoción (4,24) y el menor valor en la Gerencia de Asesoría Legal (3,07).

CUADRO N° 27

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO INDIVIDUAÆ

Gerencia	Promedio	Desv.Típica
Gerencia de Administración y Finanzas	3,96	,321
Gerencia de Operaciones	3,83	,240
Gerencia de Asesoría Legal	3,40	,000
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,60	,200
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	4,00	,141
Gerencia de Informática	3,48	,379
Gerencia de Promoción	4,28	,415
Gerencia General	4,43	,076
Total	3,89	,675

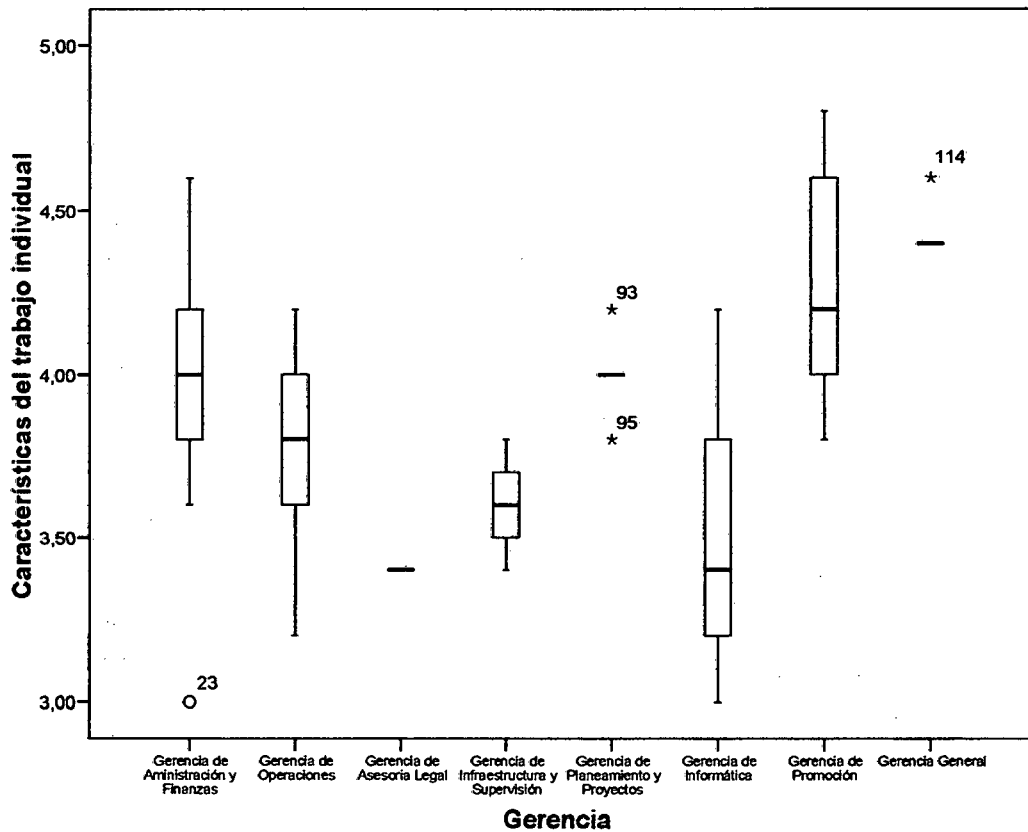
a. FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

INTERPRETACIÓN

Los resultados recogidos guardan relación con el indicador denominado **características del trabajo individual** que corresponde a las metas que los trabajadores mantienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor; los cuales, son promovidos por la organización, puesto que son riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

El valor medio global fue de 3,89 que refleja la percepción del personal sobre que sus capacidades, conocimientos y habilidades no se desarrollan adecuadamente dentro de la organización. El valor medio más alto se dio en la Gerencia General (4,43) y el valor medio más bajo en la Gerencia de Asesoría Legal (3,40).

GRÁFICO N° 08
CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO INDIVIDUAL



FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

La dispersión relativa de sus respuestas fue de 17,35% que muestra la similitud de las mismas.

CUADRO N° 28

RELACIONES GRUPALES^a

Gerencia	Promedio	Desv.Típica
Gerencia de Administración y Finanzas	4,22	,414
Gerencia de Operaciones	4,02	,361
Gerencia de Asesoría Legal	3,40	,200
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,53	,115
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	4,24	,219
Gerencia de Informática	3,46	,481
Gerencia de Promoción	4,08	,335
Gerencia General	4,37	,293
Total	4,04	,674

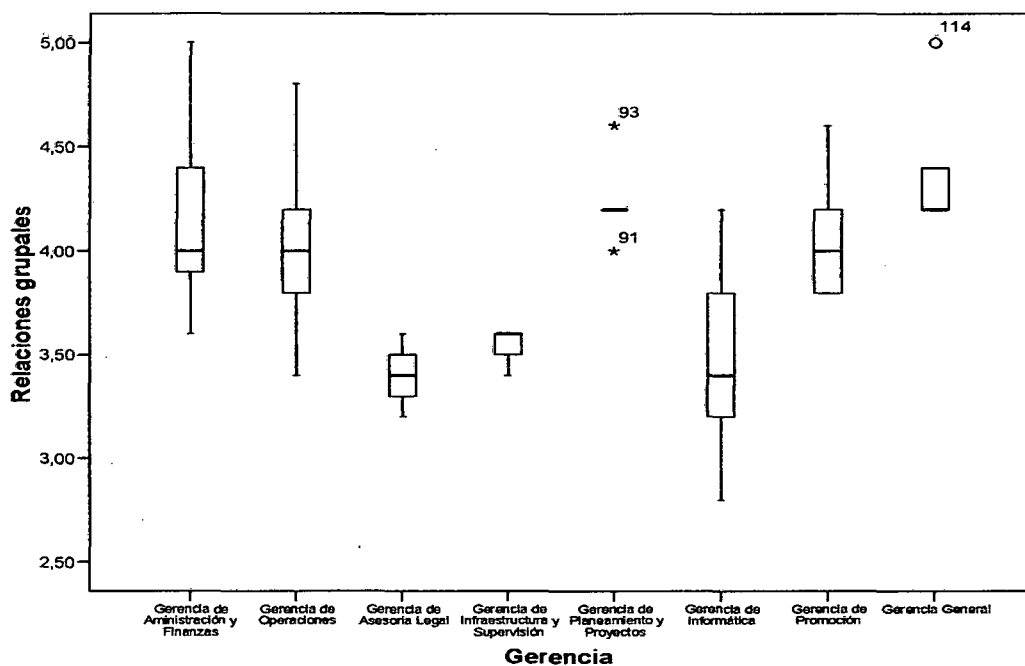
a. FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos guardan relación con el indicador denominado **relaciones grupales**, entendida como la percepción por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.

El valor medio global fue de 4,04 que permite concluir que el trabajador siente que su labor es valorada por el resto de sus compañeros, además de existir confianza entre el personal; aunque reconocen la existencia de discrepancias que no son abordadas de inmediato para buscar alguna solución. El mayor valor logrado se dio en la Gerencia General (4,37) y el menor valor se dio en la Gerencia de Asesoría Legal (3,40).

GRÁFICO N° 09
RELACIONES GRUPALES



FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

La dispersión relativa de las respuestas fue de 16,68%.

CUADRO N° 29

PROCESO DE TRABAJO^a

Gerencia	Promedio	Desv.Típica
Gerencia de Administración y Finanzas	4,08	,560
Gerencia de Operaciones	3,91	,417
Gerencia de Asesoría Legal	3,47	,611
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,60	,200
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	3,80	,200
Gerencia de Informática	3,42	,416
Gerencia de Promoción	4,00	,245
Gerencia General	4,31	,280
Total	3,93	,739

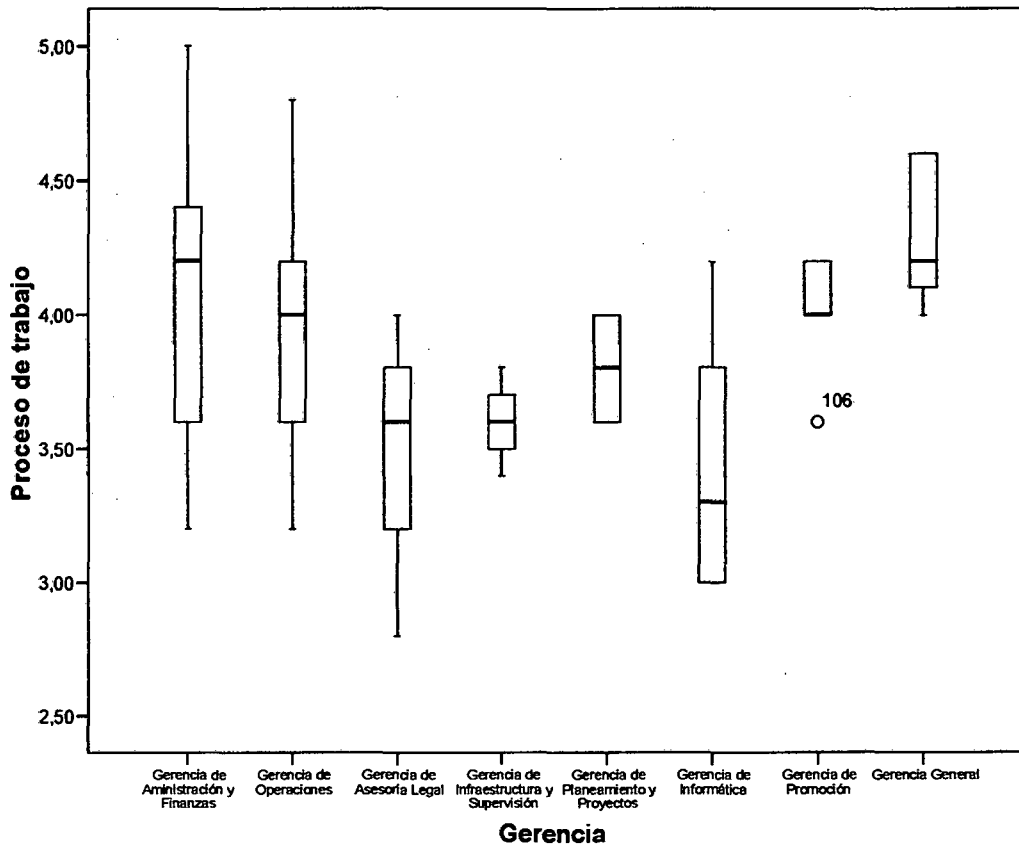
a. FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos están relacionados con el indicador denominado **proceso de trabajo** que implica la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, además de su responsabilidad por sus acciones.

El valor medio global fue de 3,93, lo cual implica que el personal logra reconocer y afrontar efectivamente los conflictos internos y desarrollan proactivamente nuevas ideas; aunque reconocen que discuten con frecuencia y ello afecta al servicio brindado.

GRÁFICO N° 10
PROCESO DE TRABAJO



FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

El mayor valor fue dado en la Gerencia General (4,31) y el menor valor fue proporcional en la Gerencia de Informática (3,42). La dispersión relativa de las respuestas fue de 18,80%.

CUADRO N° 30

COMUNICACIONES^a

Gerencia	Promedio	Desv.Típica
Gerencia de Administración y Finanzas	4,22	,522
Gerencia de Operaciones	3,81	,544
Gerencia de Asesoría Legal	3,60	,346
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,60	,200
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	4,40	,400
Gerencia de Informática	3,42	,319
Gerencia de Promoción	4,08	,428
Gerencia General	4,54	,428
Total	3,98	1,006

a. FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

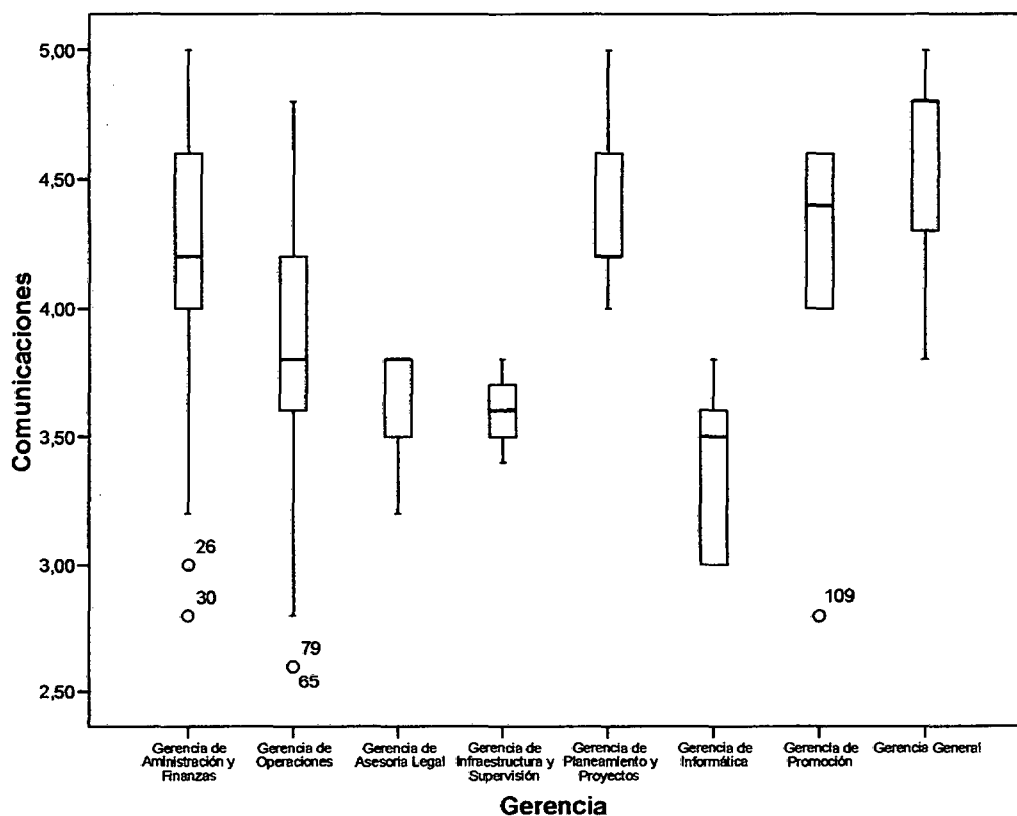
INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos sobre el indicador denominado **comunicaciones** se muestran en el cuadro y gráfico anterior, ellos se relaciona con el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, con el nivel de comunicación existente que tributa a la productividad.

El valor medio global fue de 3,98 que implica que el personal reconoce que su nivel de comunicación contribuye a la consecución de

mejores resultados para la institución, a pesar de la existencia de niveles de desconfianza para consultar.

GRÁFICO N° 11
COMUNICACIONES



FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

El mayor valor fue dado en la Gerencia General (4,54) y el menor valor se detectó en la Gerencia de Informática (3,42). La dispersión relativa de sus respuestas fue de 25,28%.

CUADRO N° 31

CULTURA / MEDIO AMBIENTE^a

Gerencia	Promedio	Desv.Típica
Gerencia de Administración y Finanzas	4,26	,718
Gerencia de Operaciones	3,89	,638
Gerencia de Asesoría Legal	3,47	,306
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,60	,200
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	4,28	,522
Gerencia de Informática	3,80	,471
Gerencia de Promoción	4,68	,335
Gerencia General	4,37	,335
Total	4,07	,886

a. FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

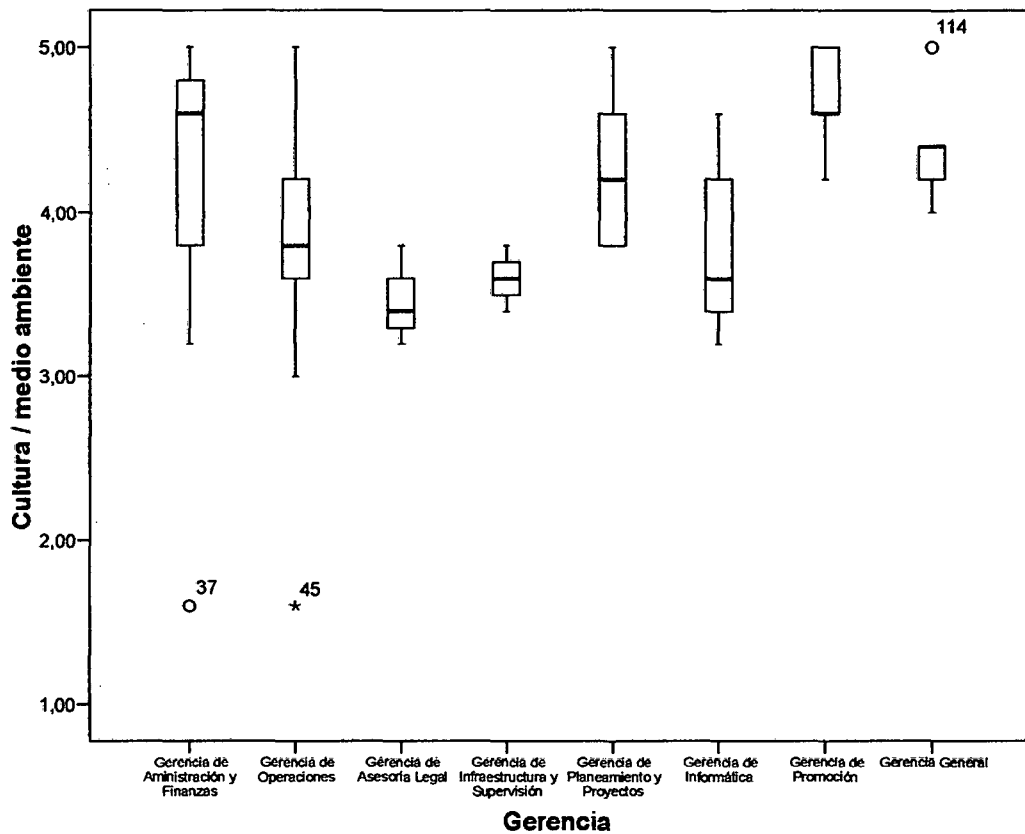
INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos guardan relación con el indicador denominado **cultura / medio ambiente** que implica la percepción de los miembros de la organización sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

El valor medio global de 4,07 permite concluir que en la organización, de forma frecuente, si se brinda reconocimiento al esfuerzo, además de recibir retroalimentación de su rendimiento. Aunque reconocen que su labor es absorbente, dejando poco tiempo para su vida

personal. En resumen, existe un incentivo frecuente hacia el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

GRÁFICO N° 12
CULTURA / MEDIO AMBIENTE



FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

El mayor valor se dio en la Gerencia de Promoción (4,68) y el menor valor en la Gerencia de Asesoría Legal (3,47).

CUADRO N° 32

ADMINISTRACIÓN^a

Gerencia	Promedio	Desv.Típica
Gerencia de Administración y Finanzas	4,40	,666
Gerencia de Operaciones	4,12	,626
Gerencia de Asesoría Legal	3,47	,115
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,87	,115
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	4,28	,390
Gerencia de Informática	3,34	,389
Gerencia de Promoción	4,16	,434
Gerencia General	4,49	,279
Total	4,15	,893

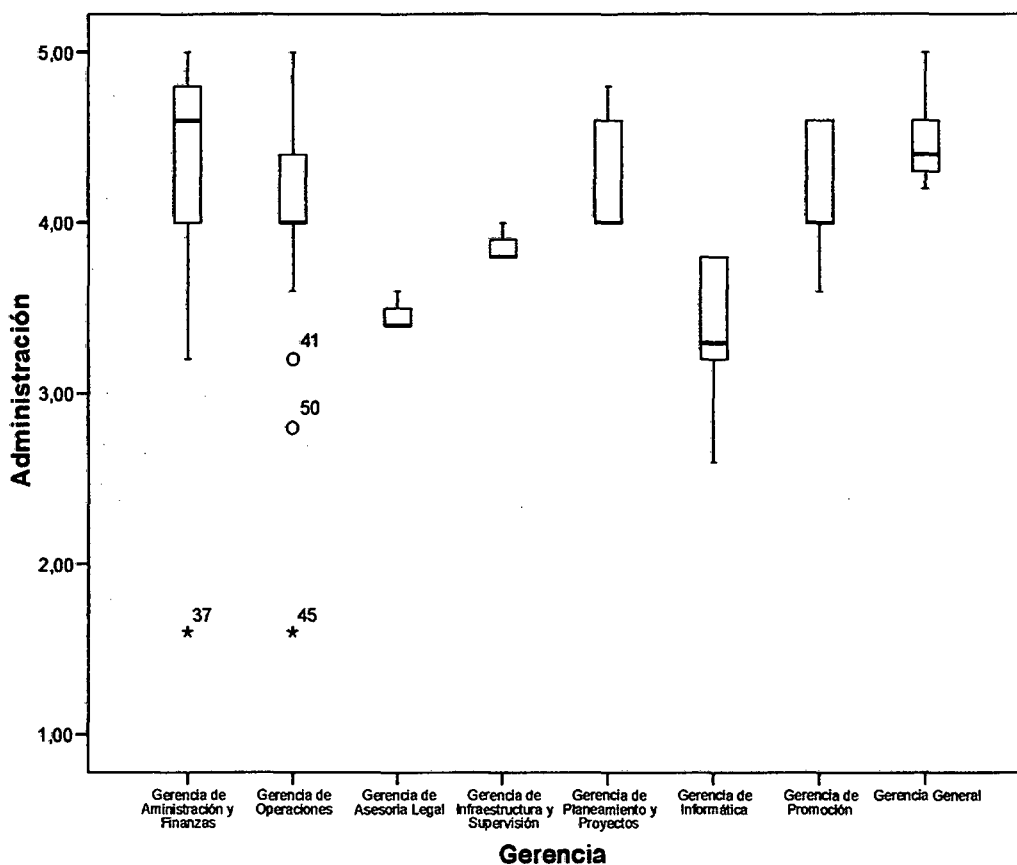
a. FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos guardan relación con el indicador denominado **administración** que implica el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones, que el gerente es competente y genera la iniciativa personal.

El valor medio global fue de 4,15, ello implica que el Gerente se encarga de establecer las metas claras a alcanzar, el personal reconoce que su jefe es competente, pero también se indica que existe una cierta lentitud en la iniciativa que promueve la gerencia.

GRÁFICO N° 13
ADMINISTRACIÓN



FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

El mayor valor medio fue dado en la Gerencia General (4,49) y el menor valor medio fue dado en la Gerencia de Informática (3,34). La dispersión relativa de las respuestas fue de 21,51%.

CUADRO N° 33

SATISFACCIÓN INDIVIDUAL^a

Gerencia	Promedio	Desv.Típica
Gerencia de Administración y Finanzas	4,29	,461
Gerencia de Operaciones	4,14	,426
Gerencia de Asesoría Legal	3,00	,346
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,33	,306
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	4,20	,400
Gerencia de Informática	3,30	,675
Gerencia de Promoción	4,32	,303
Gerencia General	4,51	,226
Total	4,10	,830

a. FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

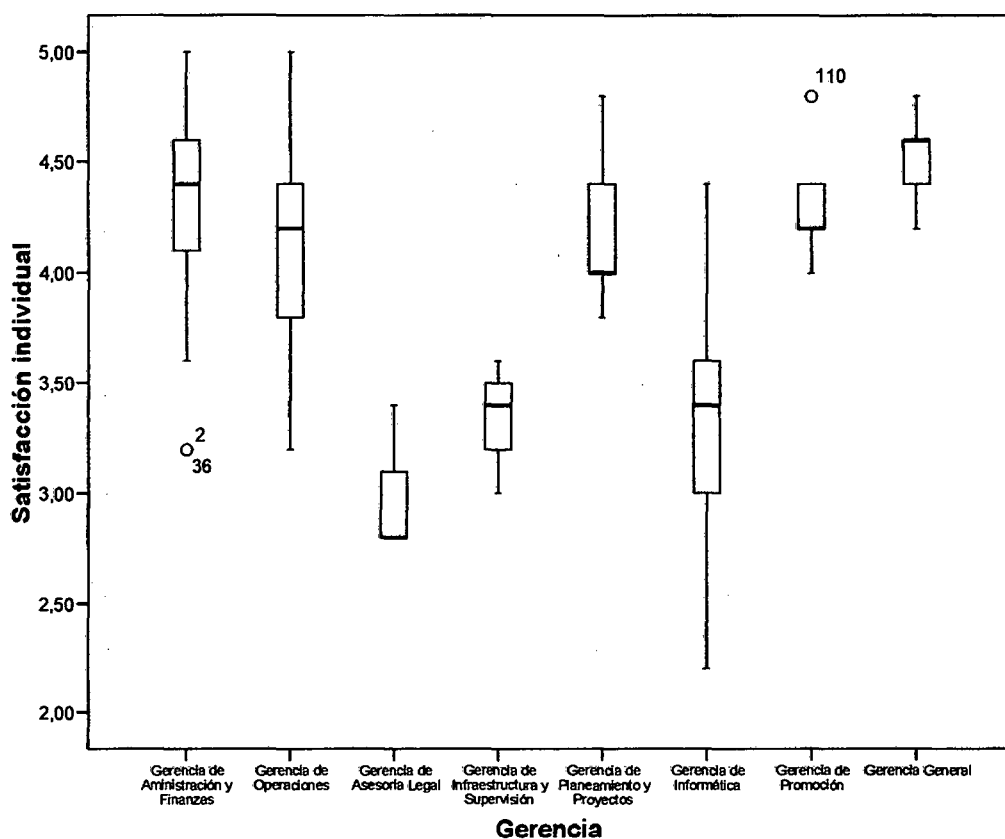
INTERPRETACIÓN

Los valores obtenidos están relacionados con el indicador denominado **satisfacción individual** que implica el sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El valor medio global fue de 4,10, ello implica que la moral es alta en el personal y que disfrutan siendo parte de la institución, ya sea por su prestigio o por las oportunidades de crecimiento que proporciona. Se

destacan los valores obtenidos en la Gerencia General (4,51) y el valor más bajo se dio en la Gerencia de Asesoría Legal (3,00).

GRÁFICO N° 14
SATISFACCIÓN INDIVIDUAL



FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

La dispersión relativa de las respuestas fue de 20,24% que representa una relativa variabilidad en las mismas.

CUADRO N° 34

RENDIMIENTO GENERAL^a

Gerencia	Promedio	Desv.Típica
Gerencia de Administración y Finanzas	4,57	,573
Gerencia de Operaciones	4,17	,559
Gerencia de Asesoría Legal	3,50	,500
Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,58	,382
Gerencia de Planeamiento y Proyectos	4,20	,481
Gerencia de Informática	3,73	,381
Gerencia de Promoción	4,30	,209
Gerencia General	4,14	,349
Total	4,24	,776

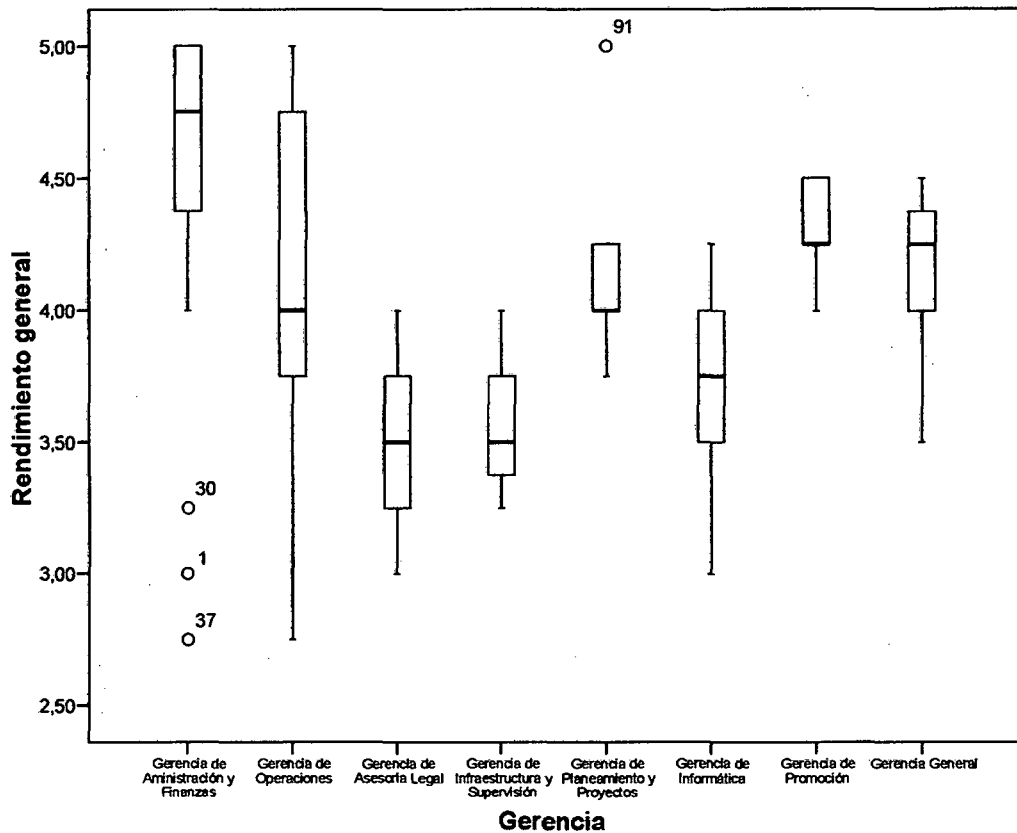
a. FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

INTERPRETACIÓN

Este último indicador sobre la variable clima organizacional es denominado **rendimiento general** que implica el cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

El valor medio global fue de 4,24 que implica que los trabajadores regularmente prueban y miden su efectividad, están acostumbrado a que las tareas presentan plazos por cumplir y que es su responsabilidad, buscan dar lo mejor de si para elevar su rendimiento laboral.

GRÁFICO N° 15
RENDIMIENTO GENERAL



FUENTE: Cuestionario de "Clima organizacional"

El mayor valor logrado se dio en la Gerencia de Administración y Finanzas (4,57) y el menor valor se dio en la Gerencia de Asesoría Legal (3,50). La dispersión relativa de las respuestas fue de 18,30%.

4.3.2 Resultado global de la variable

CUADRO N° 35

ANÁLISIS GLOBAL SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	INDICADOR	VALOR MEDIO	DESVIACIÓN TÍPICA
01	Estructura de la organización	19,67	2,021
02	Características del trabajo individual	19,44	1,769
03	Relaciones grupales	20,21	2,234
04	Proceso de trabajo	19,64	2,476
05	Comunicaciones	19,91	2,910
06	Cultura / medio ambiente	20,33	3,285
07	Administración	20,76	3,247
08	Satisfacción individual	20,50	2,809
09	Rendimiento general	16,96	2,358
	TOTAL	177,41	15,643

FUENTE: Elaboración propia

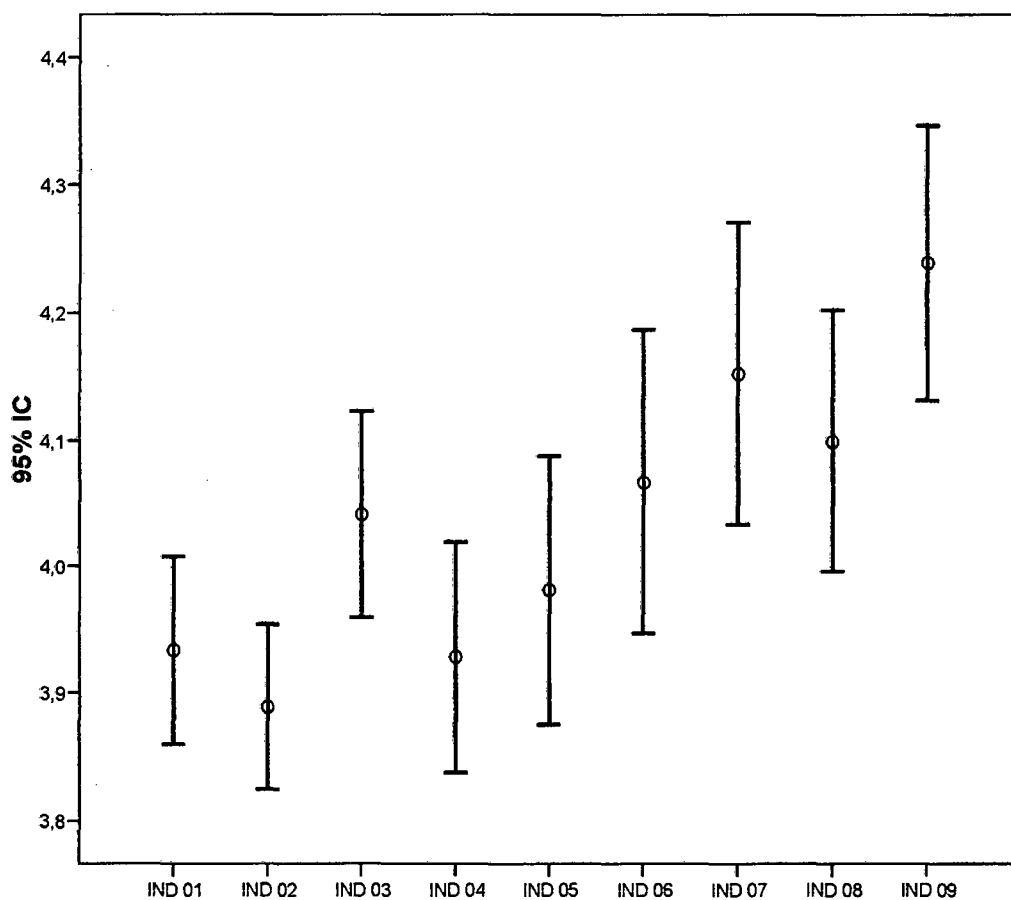
INTERPRETACIÓN

En base a los resultados parciales obtenidos, a través del análisis de los indicadores de la variable de clima organizacional, se ha elaborado este cuadro resumen, donde los valores se obtienen multiplicando el número de preguntas que abarca el respectivo indicador, con el valor medio logrado.

El valor medio global fue de 177,41 con una desviación típica de 15,643; ello implica, en base a la Escala de Valoración planteada al inicio del capítulo, que dicho valor cae dentro del intervalo 176 – 220 (**tipo de clima participativo – en grupo**).

GRÁFICO N° 16

ANÁLISIS GLOBAL SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL



FUENTE: Elaboración propia

Para darle la relevancia estadística necesaria, se plantea otra vez un intervalo de confianza para dicho valor medio (μ), considerando un 95% de confianza (tamaño muestral de 117 trabajadores), lográndose los siguientes límites de confianza:

$$P(177,41 - (1,96) * (15,643 / \sqrt{117}) \leq \mu \leq 177,41 + (1,96) * (15,643 / \sqrt{117})) = 95\%$$

Obteniéndose $(174,58 \leq \mu \leq 180,24) = 95\%$; con lo cual, considerando un nivel de significancia del 5%, se procede a determinar que efectivamente **el tipo de clima organizacional que caracteriza a ZOFRATACNA es el consultivo – en grupo.**

Se concluye además que el indicador que más destacan los trabajadores de la institución, guarda relación con su rendimiento general, y la que menos destacan está relacionada con las características del trabajo individual.

Complementamos dicho análisis, con el siguiente cuadro que refleja los resultados globales del tipo de clima organizacional, pero por Gerencias:

CUADRO N° 36

ANÁLISIS POR GERENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	GERENCIA	VALOR MEDIO	DESVIACIÓN TÍPICA
01	Gerencia de Administración y Finanzas	4,23	0,801
02	Gerencia de Operaciones	3,95	0,808
03	Gerencia de Asesoría Legal	3,37	0,725
04	Gerencia de Infraestructura y Supervisión	3,60	0,522
05	Gerencia de Planeamiento y Proyectos	4,18	0,576
06	Gerencia de Informática	3,53	0,748
07	Gerencia de Promoción	4,24	0,688
08	Gerencia General	4,38	0,605

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados reflejan una dispersión en las respuestas proporcionadas por los trabajadores al analizarlas por cada una de las Gerencias de ZOFRATACNA. Se destaca el mayor valor logrado en la Gerencia General (4,38) y el menor valor obtenido en la Gerencia de Asesoría Legal (3,37). Ello se complementa con el $F = 15,935$ de la tabla ANOVA (valor de $p = 0,000$) que permite concluir que si existe una diferencia significativa en el tipo de clima organizacional al analizarlos por Gerencias.

ANOVA

Clima organizacional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	14357,056	7	2051,008	15,935	,000
Intra-grupos	14029,252	109	128,709		
Total	28386,308	116			

4.4 RELACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para determinar el nivel de relación entre el nivel de percepción del estilo de liderazgo gerencial que caracteriza a los trabajadores de ZOFRATACNA sobre el clima organizacional, se procedió a utilizar el coeficiente de correlación de Pearson, cuyo reporte es:

CUADRO N° 37

RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Correlaciones

		Percepción del estilo de liderazgo gerencial	Clima organizacional
Percepción del estilo de liderazgo gerencial	Correlación de Pearson	1	,484**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	117	117
Clima organizacional	Correlación de Pearson	,484**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	117	117

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

FUENTE: Cuestionario de "Percepción del estilo de liderazgo gerencial" y "Clima organizacional"

Para el análisis respectivo se plantea las siguientes hipótesis estadísticas:

H₀: No existe relación entre las variables de estudio

H₁: Si existe relación entre las variables de estudio

El reporte obtenido nos indica que el valor del coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0,484; el cual, implica que existe una relación directa o positiva entre ambas variables de investigación.

Con respecto a la significancia de los resultados, se analizó el valor de Sig. bilateral (valor de $p = 0,000$) que resulta ser menor que el valor de alpha al 5%; con lo cual, se procede a rechazar H₀, es decir que existe evidencia suficiente para concluir que la relación directa encontrada es significativa.

4.5 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

4.5.1 Hipótesis específicas

La primera hipótesis específica se refiere a lo siguiente:

“La habilidad para relacionarse con su personal es el indicador más bajo en la percepción del destilo de liderazgo gerencial que señala el personal de ZOFRATACNA”

Para el contraste de dicha hipótesis, nos basamos en los cuadros nº 18, 19, 20, 21 y 22 (análisis por indicador) y el nº 23 y 24 (análisis global) en donde se concluye, en base a la Escala de Valoración y a la generación de un Intervalo de Confianza al 95%, que muestra límites de entre **$(77,15 \leq \mu \leq 79,75) = 95\%$** ; con lo cual, se procedió a determinar que efectivamente **el nivel de percepción del estilo de liderazgo gerencial se cataloga como ALTO O BUENO.**

Además se encontró que el indicador que más destacan los trabajadores de la institución, guarda relación con la habilidad para relacionarse con su personal, y la que menos destacan está relacionada con el inculcar la visión y los objetivos de la organización.

Por lo tanto, dicha hipótesis queda **completamente rechazada.**

La segunda hipótesis específica dice lo siguiente:

“El clima organizacional que caracteriza a ZOFRATACNA es el autoritario”

Para el contraste de dicha hipótesis específica nos basamos en los cuadros nº 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 y 33 (análisis de los indicadores) y el nº 34 y 35 (análisis global) en donde se concluye en base a la Escala de Valoración y a la generación de un intervalo de confianza del 95% que obtuvo límites entre $(174,58 \leq \mu \leq 180,24) = 95\%$; con lo cual, se procedió a determinar que efectivamente **el tipo de clima organizacional que caracteriza a ZOFRATACNA es el consultivo – en grupo.**

Se concluyó además que el indicador que más destacan los trabajadores de la institución, guarda relación con su rendimiento general, y la que menos destacan está relacionada con las características del trabajo individual.

Por lo tanto, dicha hipótesis queda **completamente rechazada.**

La tercera hipótesis específica dice lo siguiente:

“La percepción del estilo de liderazgo gerencial guarda una relación significativa con el clima organizacional que caracteriza a ZOFRATACNA”

Para contrastar dicha hipótesis nos basamos en los resultados del cuadro nº 36, en donde se indica el reporte del SPSS 15,0 con el valor del coeficiente de correlación de Pearson = 0,484; el cual, implica que existe una relación directa o positiva entre ambas variables de investigación.

Para el análisis de la significancia de los resultados, verificamos el valor de Sig. bilateral ($p = 0,000$), que resultó ser menor que el valor de alpha al 5%; con lo cual, se procede a concluir que existe evidencia suficiente para determinar la existencia de una relación directa y significativa entre el nivel de percepción del estilo de liderazgo gerencial de los trabajadores y el clima organizacional existente.

4.5.2 Hipótesis general

La hipótesis general se refiere a lo siguiente:

“Existe una incidencia significativa de la percepción del estilo de liderazgo gerencial que muestra el personal sobre el clima organizacional en ZOFRATACNA”

Para el contraste de dicha hipótesis de investigación nos basamos en el estadístico chi – cuadrado, cuyo reporte es el siguiente:

TABLA DE CONTINGENCIA

			Clima organizacional		Total
			Participativo - Consultivo	Participativo - en Grupo	
Percepción del estilo de liderazgo gerencial	Regular	Recuento	22	16	38
		% del total	18,8%	13,7%	32,5%
	Alta	Recuento	30	49	79
		% del total	25,6%	41,9%	67,5%
Total		Recuento	52	65	117
		% del total	44,4%	55,6%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,123 ^b	1	,042
Corrección por continuidad ^a	3,356	1	,067
Razón de verosimilitudes	4,119	1	,042
N de casos válidos	117		

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,89.

De donde:

H₀: Existe independencia entre ambas variables

H₁: No existe independencia entre ambas variables

Se encontró que el valor del estadístico chi – cuadrado fue de 4,123 (siendo su valor de $p = 0,042$); por lo tanto, como dicho valor resulta ser inferior al nivel de significancia del 5%, se procede a rechazar la hipótesis nula (H₀: Existe independencia entre las variables); es decir, que existe una incidencia significativa de la percepción del estilo de liderazgo gerencial que caracteriza al trabajador sobre el clima organizacional en ZOFRATACNA.

Por lo tanto, dicha hipótesis general queda **completamente aceptada**.

CONCLUSIONES

PRIMERA

El trabajo desarrollado en ZOFRATACNA abarcó a 117 trabajadores; donde se logró determinar que el nivel de percepción sobre el estilo de liderazgo gerencial que los caracteriza es alto (valor medio global de 78,45 y una desviación típica de 7,182); resaltando la habilidad que tienen los gerentes para relacionarse con su personal, pero el aspecto donde se hace necesario mejorar, guarda relación con el inculcar la visión y los objetivos organizacionales. El análisis por Gerencia destaca una diferencia apreciable en los niveles de percepción del estilo gerencial; el mayor valor obtenido se dio en la Gerencia General (4,21) y el menor valor se dio en la Gerencia de Asesoría Legal (3,17).

SEGUNDA

En lo que respecta al análisis del clima organizacional que caracteriza a ZOFRATACNA, se detectó que se trata del tipo consultivo – en grupo. Se concluye además que el indicador que más destacan los

trabajadores de la institución, guarda relación con su rendimiento general, y la que menos destacan está relacionada con las características del trabajo individual. Al analizarlas por Gerencia se destaca el mayor valor logrado en la Gerencia General (4,38) y el menor valor obtenido en la Gerencia de Asesoría Legal (3,37).

TERCERA

Se aplicó el Coeficiente de Correlación de Pearson para analizar el nivel de relación entre la percepción del estilo de liderazgo gerencial que caracteriza a los trabajadores de ZOFRATACNA y el clima organizacional existente; encontrándose un valor de 0,484; el cual, implica que existe una relación directa o positiva entre ambas variables de investigación. Se analizó el valor de Sig. bilateral (valor de $p = 0,000$) que resultó ser menor que el valor de alpha al 5%; con lo cual, se concluyó que existe evidencia suficiente para determinar que la relación encontrada es significativa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

En lo que respecta a la baja percepción que tiene el trabajador sobre el inculcar la visión y los objetivos organizacionales que caracteriza al Gerente de ZOFRATACNA, se recomienda implementar un **Plan de Capacitación para los Gerentes basado en el desarrollo de Habilidades Directivas** que les permita identificar la importancia de lograr el compromiso e identificación en el personal a su cargo, en la búsqueda de la eficacia organizacional.

SEGUNDA

Los resultados globales por Gerencias determinaron que los puntajes más bajos fueron en la Gerencia de Asesoría Legal, Gerencia de Informática y Gerencia de Infraestructura y Supervisión; es decir, la percepción que sostienen los trabajadores sobre su estilo de liderazgo gerencial es inadecuado, afectando significativamente el clima organizacional; por lo tanto, se recomienda desarrollar primero una

reunión privada donde se les haga notar dichos resultados, complementando dicho accionar con la implementación de un **Taller basado en temáticas sobre la satisfacción del cliente interno**, que permita mejorar sus niveles de compromiso organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

1. ARANZADI, Dionisio. (2000). **El arte de ser líder empresarial hoy.** Universidad de Deusto, Bilbao (España). II Edición.
2. BONE Dianne y GRIGGS Richard. (1992). **Calidad en el trabajo.** Editorial Iberoamericana, S.A. México. III Edición.
3. CABRERA, Gilmar. (1996). **Apuntes de cátedra, comportamiento organizacional,** Universidad Central de Chile.
4. CARRERAS, Llorence, ELIGIO, Pilar y otros (1996). **Cómo educar en valores.** Editorial Marcea. Madrid (España). II Edición.
5. CHAPMAN, El Word (1992). **Actitud.** Editorial Iberoamericana, S.A. México. IV Edición.

6. CHIAVENATO, Idalberto. (2000). **Administración de recursos humanos**. Editorial Internacional Thomson, S.A. Colombia. VII Edición.
7. COVEY, Stephen. (1996). **Los 7 hábitos de la gente efectiva**. Editorial Paídos. Argentina. III Edición.
8. DAVIS, K. y NEWSTROM, J. W. (2002). **Comportamiento humano en el trabajo**. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. México. XI Edición.
9. DESSLER, Gary. (1994). **Administración de personal**. Editorial Prentice Hall. México. II Edición.
10. FREEDMAN, Mike y TREGOE, Benjamín B. (2003). **Liderazgo Estratégico: arte y disciplina**. Editorial McGraw Hill, México.
<http://www.miespacio.org/cont/gi/sello.htm>
11. GÓMEZ CASTAÑEDA, Omar. (2006). **Liderazgo, gerencia y carisma**. en <http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm>

12. HALPIN, A. y CROFT, D. (1963). **The organizational climate of schools**. Chicago: University of Chicago Press.
13. HELLRIEGEL, JACKSON y SLOCUM. (2002). **Administración: Un enfoque basado en competencias**. Editorial Thomson, IX Edición.
14. HERSEY, P., BLANCHARD, K. y JOHNSON, D. (1998). **Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional**. Editorial Prentice Hall Inc. México. VII Edición.
15. KAPLAN, S. R., NORTON, P. D. (1994). **The Balanced Scorecard**. Editorial Boston Harvard Business School Press. EEUU. II Edición.
16. KEITH, Davis y NEWSTROM, Jhon. (1997). **Comportamiento humano en las organizaciones**. Editorial Mc Graw-Hill. México.
17. KETS DE VRIES, M. (2006). **La mente del líder**. Harvard-Deusto, Barcelona (España).
18. KOTTER, John. (1989). **El factor liderazgo**. Editorial Agapea. México. I Edición.

19. LAVA, C.T. (1992). **El comportamiento humano en las organizaciones**. Editorial de la Universidad del Pacífico. Lima (Perú).
II Edición.
20. LICKSON, Jeffrey. (1992). **Los principios Deming de la autosuperación**. Editorial Iberoamericana, S.A. México. III Edición.
21. LIKERT, R. (1967). **The Human Organization**. Editorial Mc Graw Hill,
Nueva York (EEUU).
22. LUSSIER, R. N. y ACHUA, C. F. (2003). **Liderazgo**. Editorial
Thomson/Learning.
23. MCCLELLAND, D. C. (1968). **La sociedad ambiciosa**. Ediciones
Guadarrama, Madrid (España).
24. O'TOOLE, James. (1996). **El liderazgo del cambio**. Editorial Prentice
Hall. México. IV Edición.

25. PRITCHARD, R. y KARASICK, B. (1973). The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Satisfaction. Organizational Behavior and Human Performance, 9,126-146.
26. ROBBINS, S. P. (1998). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. México. VIII Edición.
27. SCHOLTES, P.R. (1999). Las nuevas competencias del liderazgo. Editorial Boston Harvard Business School Press. EEUU. III Edición.
28. SENLLE, Andrés. (1992). Calidad y liderazgo. Editorial Gestión 2000 S.A. Barcelona (España). III Edición.
29. SHERMAN A., BOHLANDER G., y SNELL Scott. (1999). Administración de recursos humanos. Editorial International Thomson, S.A. México. III Edición.
30. SISK L., Henry y SVERDLIK, Mario. (1979). Administración y gerencia de empresas. Editorial South-Western Publishing Co. USA. IV Edición.

31. SMITH, P. B. y PETERSON, M. F. (1990). **Liderazgo, organizaciones y cultura**. Editorial Pirámide.
32. STEPHEN, Robbins. (1996). **Comportamiento organizacional**. Editorial Prentice Hall. México. VI Edición.
33. STONER J., Freeman R., y GILBERT Daniel. (1996). **Administración**. Editorial Prentice Hall. México. VI Edición.
34. TICHY, Noel. (1998). **The Leadership Engine**. Editorial Harper.
35. VAN HALLER GILMER, B. (1976). **Tratado de psicología empresarial**, Ediciones Martínez Roca S.A. España. I Edición.
36. WARREN, B. (1990). **Cómo llegar a ser líder**. Editorial Norma, Santa Fe de Bogotá (Colombia).
37. WERTHER, W. B. y DAVIS, K. (1996). **Administración de personal y recursos humanos**. Editorial McGraw Hill Wexley; Compañía Editorial Continental S.A. México. III Edición.

38. YULK, G. (2002). **Liderazgo en las organizaciones**. Editorial Printice Hall. Englewood Cliffs.

39. ZALEZNIK, A. (2004). **Directivos y líderes, ¿son diferentes?**. Harvard Deusto Business Review, nº 126

ELECTRÓNICAS

<http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>

<http://eprints.rclis.org/archive/00008650/>

<http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>

http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm

http://www.areas.com/rrhh/definicion_clima.htm

<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/edu/11302496/articulos/RCED9191330501A.PDF>

http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

ANEXOS

ESCALA DE PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan proposiciones que describen las cualidades personales de un líder, según su apreciación personal, diga que tanto el gerente de su área de trabajo tiene dichas cualidades. Tenga en cuenta la siguiente escala

1. Nada 2. Casi nada 3. Regular 4. Frecuentemente 5. Mucho

Gerencia: Condición laboral:
 Años de servicio: Edad: Sexo:

Nº	CONDUCTA	FRECUENCIA				
		1	2	3	4	5
01	Ante algún problema de cualquier trabajador, lo escucha y trata de entenderlo	1	2	3	4	5
02	Trata de hacernos conscientes de las metas y programas	1	2	3	4	5
03	Respeto los sentimientos del personal, ante los problemas que se presentan	1	2	3	4	5
04	Reprende de buena manera y en privado	1	2	3	4	5
05	Percibe rápidamente el pensamiento del personal	1	2	3	4	5
06	Percibe con precisión los sentimientos del personal	1	2	3	4	5
07	Comprende rápidamente el ¿Por qué?, cada uno de nosotros mostramos cierta conducta	1	2	3	4	5
08	Comprende con precisión el ¿Por qué?, cada uno de nosotros tenemos cierto comportamiento	1	2	3	4	5
09	Nos hace sentir que somos muy importantes para la organización	1	2	3	4	5
10	Da un trato especial a cada uno de nosotros	1	2	3	4	5
11	Siempre esta dispuesto a conversar	1	2	3	4	5
12	Siempre está dispuesto a mejorar las relaciones con todos los trabajadores	1	2	3	4	5
13	Intuye rápidamente los problemas que se presentan en la organización o entre los trabajadores	1	2	3	4	5
14	Siempre encuentra una salida mesurada a los problemas que se presentan	1	2	3	4	5
15	Transmite con claridad los objetivos que se propone para la organización	1	2	3	4	5
16	Es transparente en su accionar	1	2	3	4	5
17	Ha logrado contagiar una visión institucional en el personal	1	2	3	4	5
18	El personal se siente altamente comprometido con su gestión	1	2	3	4	5
19	El personal se esfuerza por hacer bien las cosas	1	2	3	4	5
20	Ha logrado que el personal se sienta altamente comprometido con la organización	1	2	3	4	5

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de aseveraciones para que Ud. indique si se encuentra de acuerdo o en desacuerdo, marcando en base a las siguientes puntuaciones:

Muy en desacuerdo (1) En desacuerdo (2)
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)

Gerencia: **Condición laboral:**
Años de servicio: **Edad:** **Sexo:**

1. Las metas y objetivos de la organización y de la gerencia son claros y me los han explicado. ()
2. Tengo un entendimiento compartido de lo que la organización y la gerencia se supone debe hacer. ()
3. Los roles y responsabilidades dentro de la gerencia están bien definidos, entendidos y aceptados. ()
4. La estructura de la organización y las líneas de mando están claramente establecidas y entendidas. ()
5. El personal ha sido ubicado en base a sus habilidades complementarias en el campo técnico y/o pericia funcional. ()
6. Gano una recompensa intrínseca y satisfacción a través de mi trabajo. ()
7. Mis capacidades, conocimientos y habilidades son completamente utilizadas por la organización. ()
8. Tengo aquí la oportunidad de desarrollar más adelante, mis conocimientos y habilidades. ()
9. Encuentro que mi trabajo es todo un desafío. ()
10. Siento que soy capaz de agregar valor a esta organización. ()
11. Siento que mi aporte es valorado por mis compañeros. ()
12. El conocimiento y la información compartida es entendida como una norma dentro de la gerencia. ()
13. Existe confianza entre nosotros y se hacen consultan si requerimos apoyo. ()
14. El personal confía en su gerente y recurre a él si necesitan apoyo. ()

15. Cuando ocurren discrepancias, éstas son tratados rápidamente para buscar su solución. ()
16. Tenemos claro cuál es la mejor forma de realizar las tareas del trabajo. ()
17. El personal toma la iniciativa y desarrolla proactivamente nuevas ideas o soluciones para lograr sus metas. ()
18. Cada uno de nosotros toma la responsabilidad por sus acciones; los errores son vistos como oportunidades de aprender. ()
19. Discutimos con frecuencia como poder producir mejores resultados. ()
20. El personal reconoce y afronta efectivamente los conflictos internos. ()
21. Las reuniones de trabajo son tomadas como una norma y son efectivas. ()
22. El personal se siente en confianza preguntando por sugerencias o ideas. ()
23. El personal tiene el valor de decir lo que piensa cuando ve una mejor forma de hacer las cosas. ()
24. Aprendo dentro de la gerencia, a través de los canales de comunicación formales (reuniones, reportes, correo electrónico, etc.). ()
25. El nivel de comunicación y las relaciones existentes, contribuyen a la productividad. ()
26. En la organización se brinda reconocimiento al buen desempeño laboral. ()
27. En la gerencia se celebra sus logros y avances. ()
28. Regularmente recibo retroalimentación acerca de mi rendimiento, a través de mi gerente y también de mis compañeros. ()
29. El personal coloca las necesidades de la organización sobre las suyas. ()
30. El personal tiene un buen balance entre su trabajo y su vida personal. ()
31. El gerente se asegura que el personal tenga metas claras que alcanzar. ()
32. El gerente es amigable y fácilmente accesible. ()
33. El gerente es un líder competente y sirven como modelo de roles positivos. ()
34. El acercamiento de la gerencia promueve la iniciativa en el personal. ()
35. El acercamiento de la gerencia fomenta la colaboración y mantiene los trabajadores unidos. ()
36. Existe respeto por los individuos dentro de la organización. ()

37. El personal es conciente y aprecia la contribución personal de sus
compañeros. ()
38. La moral del personal dentro de la gerencia es alta. ()
39. Disfruto siendo parte de esta gerencia y de la organización. ()
40. Estoy entusiasmado por las oportunidades de continuar trabajando con este
grupo. ()
41. La responsabilidad está en el cumplimiento de las tareas; los plazos se entienden
como alcanzables. ()
42. Las tareas del trabajo se completan siempre en el tiempo. ()
43. El grupo regularmente prueba y mide su efectividad (solicitando reportes después
de las reuniones, proporcionando realimentación a otros miembros, etc.). ()
44. El grupo opera efectivamente como una unidad, sintiéndose parte de un
proceso. ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Percepción del estilo de liderazgo gerencial

DMS

(I) Gerencia	(J) Gerencia	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
GAF	GO	5,627*	1,143	,000	3,36	7,89
	GAL	19,205*	3,130	,000	13,00	25,41
	GIS	17,872*	3,130	,000	11,67	24,07
	GPP	-1,062	2,481	,670	-5,98	3,86
	GI	11,938*	1,852	,000	8,27	15,61
	GP	2,138	2,481	,391	-2,78	7,06
	GG	-1,604	2,144	,456	-5,85	2,65
GO	GAF	-5,627*	1,143	,000	-7,89	-3,36
	GAL	13,578*	3,115	,000	7,40	19,75
	GIS	12,244*	3,115	,000	6,07	18,42
	GPP	-6,689*	2,462	,008	-11,57	-1,81
	GI	6,311*	1,826	,001	2,69	9,93
	GP	-3,489	2,462	,159	-8,37	1,39
	GG	-7,232*	2,122	,001	-11,44	-3,03
GAL	GAF	-19,205*	3,130	,000	-25,41	-13,00
	GO	-13,578*	3,115	,000	-19,75	-7,40
	GIS	-1,333	4,265	,755	-9,79	7,12
	GPP	-20,267*	3,815	,000	-27,83	-12,71
	GI	-7,267*	3,439	,037	-14,08	-,45
	GP	-17,067*	3,815	,000	-24,63	-9,51
	GG	-20,810*	3,605	,000	-27,95	-13,67
GIS	GAF	-17,872*	3,130	,000	-24,07	-11,67
	GO	-12,244*	3,115	,000	-18,42	-6,07
	GAL	1,333	4,265	,755	-7,12	9,79
	GPP	-18,933*	3,815	,000	-26,49	-11,37
	GI	-5,933	3,439	,087	-12,75	,88
	GP	-15,733*	3,815	,000	-23,29	-8,17
	GG	-19,476*	3,605	,000	-26,62	-12,33
GPP	GAF	1,062	2,481	,670	-3,86	5,98
	GO	6,689*	2,462	,008	1,81	11,57
	GAL	20,267*	3,815	,000	12,71	27,83
	GIS	18,933*	3,815	,000	11,37	26,49
	GI	13,000*	2,861	,000	7,33	18,67
	GP	3,200	3,304	,335	-3,35	9,75
	GG	-,543	3,059	,859	-6,61	5,52
GI	GAF	-11,938*	1,852	,000	-15,61	-8,27
	GO	-6,311*	1,826	,001	-9,93	-2,69
	GAL	7,267*	3,439	,037	,45	14,08
	GIS	5,933	3,439	,087	-,88	12,75
	GPP	-13,000*	2,861	,000	-18,67	-7,33
	GP	-9,800*	2,861	,001	-15,47	-4,13
	GG	-13,543*	2,574	,000	-18,65	-8,44
GP	GAF	-2,138	2,481	,391	-7,06	2,78
	GO	3,489	2,462	,159	-1,39	8,37
	GAL	17,067*	3,815	,000	9,51	24,63
	GIS	15,733*	3,815	,000	8,17	23,29
	GPP	-3,200	3,304	,335	-9,75	3,35
	GI	9,800*	2,861	,001	4,13	15,47
	GG	-3,743	3,059	,224	-9,81	2,32
GG	GAF	1,604	2,144	,456	-2,65	5,85
	GO	7,232*	2,122	,001	3,03	11,44
	GAL	20,810*	3,605	,000	13,67	27,95
	GIS	19,476*	3,605	,000	12,33	26,62
	GPP	,543	3,059	,859	-5,52	6,61
	GI	13,543*	2,574	,000	8,44	18,65
	GP	3,743	3,059	,224	-2,32	9,81

* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Clima organizacional

DMS

(I) Gerencia	(J) Gerencia	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
GAF	GO	12,16923*	2,48202	,000	7,2499	17,0885
	GAL	37,76923*	6,79729	,000	24,2972	51,2412
	GIS	27,76923*	6,79729	,000	14,2972	41,2412
	GPP	2,10256	5,38906	,697	-8,5784	12,7835
	GI	31,00256*	4,02133	,000	23,0324	38,9727
	GP	-,29744	5,38906	,956	-10,9784	10,3835
	GG	-6,61172	4,65695	,159	-15,8416	2,6182
GO	GAF	-12,16923*	2,48202	,000	-17,0885	-7,2499
	GAL	25,60000*	6,76484	,000	12,1923	39,0077
	GIS	15,60000*	6,76484	,023	2,1923	29,0077
	GPP	-10,06667	5,34808	,062	-20,6664	,5331
	GI	18,83333*	3,96624	,000	10,9724	26,6943
	GP	-12,46667*	5,34808	,022	-23,0664	-1,8669
	GG	-18,78095*	4,60946	,000	-27,9168	-9,6451
GAL	GAF	-37,76923*	6,79729	,000	-51,2412	-24,2972
	GO	-25,60000*	6,76484	,000	-39,0077	-12,1923
	GIS	-10,00000	9,26314	,283	-28,3592	8,3592
	GPP	-35,66667*	8,28521	,000	-52,0877	-19,2457
	GI	-6,76667	7,46818	,367	-21,5684	8,0350
	GP	-38,06667*	8,28521	,000	-54,4877	-21,6457
	GG	-44,38095*	7,82878	,000	-59,8973	-28,8646
GIS	GAF	-27,76923*	6,79729	,000	-41,2412	-14,2972
	GO	-15,60000*	6,76484	,023	-29,0077	-2,1923
	GAL	10,00000	9,26314	,283	-8,3592	28,3592
	GPP	-25,66667*	8,28521	,002	-42,0877	-9,2457
	GI	3,23333	7,46818	,666	-11,5684	18,0350
	GP	-28,06667*	8,28521	,001	-44,4877	-11,6457
	GG	-34,38095*	7,82878	,000	-49,8973	-18,8646
GPP	GAF	-2,10256	5,38906	,697	-12,7835	8,5784
	GO	10,06667	5,34808	,062	-,5331	20,6664
	GAL	35,66667*	8,28521	,000	19,2457	52,0877
	GIS	25,66667*	8,28521	,002	9,2457	42,0877
	GI	28,90000*	6,21391	,000	16,5842	41,2158
	GP	-2,40000	7,17520	,739	-16,6210	11,8210
	GG	-8,71429	6,64294	,192	-21,8804	4,4518
GI	GAF	-31,00256*	4,02133	,000	-38,9727	-23,0324
	GO	-18,83333*	3,96624	,000	-26,6943	-10,9724
	GAL	6,76667	7,46818	,367	-8,0350	21,5684
	GIS	-3,23333	7,46818	,666	-18,0350	11,5684
	GPP	-28,90000*	6,21391	,000	-41,2158	-16,5842
	GP	-31,30000*	6,21391	,000	-43,6158	-18,9842
	GG	-37,61429*	5,59087	,000	-48,6952	-26,5334
GP	GAF	,29744	5,38906	,956	-10,3835	10,9784
	GO	12,46667*	5,34808	,022	1,8669	23,0664
	GAL	38,06667*	8,28521	,000	21,6457	54,4877
	GIS	28,06667*	8,28521	,001	11,6457	44,4877
	GPP	2,40000	7,17520	,739	-11,8210	16,6210
	GI	31,30000*	6,21391	,000	18,9842	43,6158
	GG	-6,31429	6,64294	,344	-19,4804	6,8518
GG	GAF	6,61172	4,65695	,159	-2,6182	15,8416
	GO	18,78095*	4,60946	,000	9,6451	27,9168
	GAL	44,38095*	7,82878	,000	28,8646	59,8973
	GIS	34,38095*	7,82878	,000	18,8646	49,8973
	GPP	8,71429	6,64294	,192	-4,4518	21,8804
	GI	37,61429*	5,59087	,000	26,5334	48,6952
	GP	6,31429	6,64294	,344	-6,8518	19,4804

*. La diferencia de medias es significativa al nivel .05.