



Vicerrectoría de Estudios de Postgrado

Tesis para optar por el título de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

Título:

*Propuesta de Estilo de Liderazgo Efectivo para los Directivos de las
Facultades de la Institución de Educación Superior “Universidad Romana”*

Postulante:

Pierina M. Vásquez López

Matrícula:

2013-2402

Asesora:

Edda Freites, MBA

Santo Domingo, R.D. Agosto, 2015

RESUMEN

En el Informe Final, “Propuestas de un Estilo de Liderazgo Efectivo para los Directivos de las Facultades de la Institución de Educación Superior ‘Universidad Romana’”, buscó relacionar el grado de satisfacción laboral de los empleados con el desempeño de sus líderes según la perspectiva del colaborador. Se utilizó el método de análisis, en una modalidad funcional, y aplicó dos instrumentos para evaluar la satisfacción laboral y el desempeño del líder. Los hallazgos encontrados fueron que, aunque de manera general la satisfacción laboral se calificó como satisfactoria, ciertos puntos clave fueron críticos, tales como la retroalimentación y entrenamiento del empleado, las funciones y responsabilidades no se encuentran bien definidas y, no le brindan muchas oportunidades de crecimiento. Además, se concluyó que el tipo de liderazgo ejercido en el momento era un estilo ausente o no liderazgo (también llamado *laissez-faire*), provocando que el personal no se identifique ni con la empresa ni con su líder, y se consideró que es lo que ha estado afectando en el clima laboral de la institución. Se presentaron propuestas para mejorar la estructura del organigrama y promover un liderazgo más presente, así también se recomendó una combinación de estilos que serían más efectivos: el liderazgo transaccional, enfocándose en cumplimiento de tareas y resultados; y el transformacional, sirviendo básicamente como coach para el empleado y motivándolo a identificarse con la empresa.

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	vi
Agradecimientos	x
Introducción	1
 Capítulo I: Dirección, Liderazgo, y Clima en las Organizaciones.....	3
1.1 Dirección.....	4
1.1.2 Roles Gerenciales Básicos	5
1.1.3 Habilidades Gerenciales Clave	8
1.2 Liderazgo	10
1.2.1 Funciones y Tareas del Liderazgo	14
1.2.2 Rasgos básicos de la personalidad de un líder	18
1.2.2.1 Cualidades del líder.....	20
1.2.3 Diferencia entre líderes y gerentes según Gardner (1991)	22
1.2.3.1 Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y No Liderazgo.....	23
1.2.4 Relación entre líderes y seguidores	24
1.2.5 El líder como motivador	28
1.3 Clima Organizacional	28
1.3.1 Tipos de Ambiente Laboral.....	33
1.3.2 Cómo afecta el liderazgo a la motivación, satisfacción y clima laboral	37

1.3.3 La Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de staff	42
Capítulo II: Perfil de la Empresa y Recopilación de Información	43
2.1 Perfil de la Empresa	43
2.1.1 Historia	44
2.1.2 Misión	44
2.1.3 Visión	45
2.1.4 Valores	45
2.2 Planteamiento del problema	46
2.3 Objetivos.....	47
2.3.1 Objetivo general	47
2.3.2 Objetivos específicos.....	47
2.3 Justificación de la Investigación	48
2.4 Marco Espacial.....	48
2.5 Marco Temporal	49
2.6 Aspectos Metodológicos.....	49
2.7 Instrumento	49
2.7.1 Primera Encuesta.....	49
2.7.2 Segunda Encuesta.....	52
2.7.3 Universo.....	53
2.7.4 Modo de Empleo	54
2.8 Resultados de las Encuestas Aplicadas	55
2.8.1 Encuesta sobre la Satisfacción Laboral	55

2.8.2 Encuesta sobre el Desempeño del Líder	71
2.9 Relación de Resultados entre las Encuestas	83
Capítulo III: Propuesta	86
Conclusión.....	90
Referencias	91
Internetgrafía	91
Libros.....	91
Revistas.....	92
ANEXOS.....	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Roles Gerenciales Básicos.....	7
Tabla 2: Habilidades Gerenciales Básicas según Griffin & Moorhead (2010)...	9
Tabla 3: Características del Ambiente Laboral según Chiavenato (2007).....	33
Tabla 4: Tipología de Ambientes de Trabajo según Chiavenato (2007).....	35
Tabla 5: Correlaciones entre Tipos de Liderazgo y Clima Organizacional.....	39
Tabla 6: Correlación según Cuadra-Peralta & Veloso-Besio (2010) sobre la Estrategia Utilizada y la Satisfacción Laboral del Colaborador.....	40
Tabla 7: Correlación entre la Estrategia utilizada y la Satisfacción Laboral del Líder.....	41
Tabla 8: Facultades y Asistentes a Evaluar.....	54
Tabla 9: Pregunta #1: ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?.....	55
Tabla 10: Pregunta #2: ¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?.....	56
Tabla 11: Pregunta #3: ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?.....	56
Tabla 12: Pregunta #4: ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?.....	57
Tabla 13: Pregunta #5: ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?..	58
Tabla 14: Pregunta #6: El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?.....	58
Tabla 15: Pregunta #7: ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?.....	59

Tabla16: Pregunta #8: ¿Cómo califica su relación con los compañeros?.....	60
Tabla 17: Pregunta #9: ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?.....	60
Tabla 18: Pregunta #10: ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?.....	61
Tabla 19: Pregunta #11: ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?.....	61
Tabla 20: Pregunta #12: ¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?...	62
Tabla 21: Pregunta #13: ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?.....	63
Tabla 22: Pregunta #14: ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?.....	63
Tabla 23: Pregunta #15: ¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?.....	64
Tabla 24: Pregunta #16: ¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?.....	65
Tabla 25: Pregunta #17: ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?.....	65
Tabla 26: Pregunta #18: ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?.....	66
Tabla 27: Pregunta #19: ¿Puede realizar su trabajo de forma segura?.....	66
Tabla 28: Pregunta #20: ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?.....	67
Tabla 29: Pregunta #21: ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?.....	67

Tabla 30: Pregunta #22: ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?.....	68
Tabla 31: Pregunta #23: ¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?.....	69
Tabla 32: Pregunta #24: Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?.....	69
Tabla 33: Pregunta #25: Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona.....	70
Tabla 34: Pregunta #26: La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.....	70
Tabla 35: Pregunta #1: ¿Qué tan accesible es su supervisor?.....	71
Tabla 36: Pregunta #2: ¿Qué tan disponible se encuentra su supervisor para sus empleados?.....	72
Tabla 37: Pregunta #3: ¿Qué tan frecuente su supervisor le retroalimenta sobre su trabajo?.....	72
Tabla 38: Pregunta #4: ¿Qué tanto mejora su desempeño luego de recibir retroalimentación sobre su trabajo de parte de su supervisor?.....	73
Tabla 39: Pregunta #5: ¿Qué tan efectivo es el entrenamiento que recibe de su supervisor?.....	73
Tabla 40: Pregunta #6: ¿Qué tan congruente es su supervisor con las recompensas sobre su buen desempeño?.....	74
Tabla 41: Pregunta #7: ¿Qué tan congruente es su supervisor con los castigos sobre su mal desempeño?.....	75
Tabla 42: Pregunta #8: ¿Qué tan razonables son las decisiones de su supervisor?.....	75

Tabla 43: Pregunta #9: ¿Su supervisor se toma mucho tiempo para hacer decisiones, muy poco, o aproximadamente el tiempo necesario?.....	76
Tabla 44: Pregunta #10: ¿Qué tan frecuente escucha su supervisor las opiniones de sus empleados al momento de tomar decisiones?.....	77
Tabla 45: Pregunta #11: ¿Qué tan fácil es para usted no estar de acuerdo con las decisiones de su supervisor?.....	77
Tabla 46: Pregunta #12: ¿Qué tan realistas son las expectativas de su supervisor?.....	78
Tabla 47: Pregunta #13: ¿Cómo responde su supervisor a los errores de sus empleados?.....	79
Tabla 48: Pregunta #14: ¿Qué tan confiable es su supervisor?.....	79
Tabla 49: Pregunta #15: ¿Qué tan efectivo es su supervisor al utilizar los recursos de la institución?.....	80
Tabla 50: Pregunta #16: De manera general, ¿qué tan satisfecho se siente con su supervisor?.....	81
Tabla 51: Pregunta #17: ¿Qué tan cómodo se siente sobre expresar sus preocupaciones a su supervisor?.....	81
Tabla 52: Pregunta #18: ¿Cómo maneja su supervisor los inconvenientes entre los empleados?.....	82
Tabla 53: Pregunta #19: ¿Qué tan comprometido está su supervisor con hacer de su lugar de trabajo un ambiente cómodo?.....	83

Agradecimientos

Primero que todo, quiero dar gracias a Dios, porque todo sucede acorde a su voluntad, y es Él quien me puso en mi la idea de iniciar mi maestría hace dos años, y es Él quien cada día me ha dado la oportunidad de cursarla con éxito y llegar al final con las fuerzas necesarias para que mi trayectoria haya sido excelente.

A mi profesora y asesora Edda Freitas, quien nos ha guiado con mucha ternura y nos ha apoyado para que esta investigación se realice a tiempo y como debe de ser. Gracias por su paciencia.

A mi familia, por tolerarme y siempre estar presente.

Y, por último, pero no menos importante, a mi prometido Wilfredo Alcántara, quien en mis momentos de cansancio y debilidad estuvo ahí para apoyarme, darme fuerzas y recordarme que las piedras que aparecen en el camino son sólo obstáculos que nos ayudan a crecer, pero nunca debemos permitir que nos derriben. Gracias por tu amor incondicional y por tu cariño, tú también eres parte de esto. Te amo.

Introducción

Usualmente, aunque en la actualidad ya se tiene un concepto claro del liderazgo, muchas personas aún lo confunden con ser un gerente o administrador. Esta diferencia es importante notarla, pues un líder es una persona que, aparte de administrar recursos y manejar algún departamento, va la milla extra con sus empleados: enseñándolos, formándolos, guiándolos, siendo empático con sus situaciones tanto laborales como personales; mientras simultáneamente se preocupa también por lograr que dicho equipo de trabajo dirija sus esfuerzos hacia las metas establecidas por la institución, buscando mediar entre los objetivos y las estrategias a utilizar.

Es por esto que en esta investigación estaremos iniciando con la definición de una de las principales actividades de un administrador: la dirección, con sus roles y habilidades. Luego, entraremos en el tema del liderazgo con profundidad, visualizaremos sus funciones y tareas, sus perfiles y personalidades, tipos de liderazgo principales, entre otros temas pertinentes que sirven como base de este informe. Además, observaremos la diferencia entre ser un líder y un gerente y así desvanecer la confusión que estos dos términos puedan causar. También, la relación entre líderes y seguidores y cómo esta relación a su vez funge como motivador de los empleados. Sintetizaremos también el tema de clima laboral, pues el motivo de esta investigación radica en que una deficiencia ya sea en la dirección o el liderazgo puede impactar negativamente en la satisfacción del empleado y, por lo tanto, en su desempeño. Y veremos una breve noción de cómo la gestión correcta de los recursos humanos es tanto una responsabilidad de dicho departamento, como del líder que tiene bajo su cargo a dichas personas.

Más adelante, en el Capítulo Dos, entraremos en el Perfil de la Empresa elegida como objeto de estudio, que es una institución de educación superior (“Universidad Romana”). Podremos observar una breve historia de su trayectoria, misión, visión y valores. Explicaremos la situación actual de la organización y la justificación de la investigación, así como los objetivos que buscamos con este informe. Por otro lado, haremos la recopilación de la información necesaria: explicaremos las dos encuestas utilizadas y sus objetivos particulares, como también especificaremos la muestra de la población; y presentaremos los resultados finales de estas. Cabe destacar que los temas que estas encuestas estarán evaluando serán: la satisfacción laboral, y el desempeño del líder de su área.

Ya por último, en el Capítulo Tres, haremos las recomendaciones que consideramos necesarias para la mejora de la gestión del liderazgo por parte de los directivos de las facultades de la institución, según los hallazgos de las encuestas aplicadas.

Capítulo I: Dirección, Liderazgo, y Clima en las Organizaciones

Toda organización posee características adheridas a su cultura que son las que la diferencian de otra institución y determinan el comportamiento de las personas que laboran en ella. Además, este ambiente se ve afectado por las emociones de dichos empleados, ya sea de manera individual o grupal, las cuales a su vez influyen en su motivación. Todo esto es lo que conocemos como clima laboral.

Ahora bien, un buen clima laboral es establecido mediante el enlace efectivo de los objetivos de la organización, la motivación y el comportamiento que mencionamos arriba. Por esto, es considerado que el liderazgo es un factor principal para poder desarrollarlo, ya que de este se derivan los sentimientos y acciones de los empleados según sean guiados por este líder.

Por consecuente, en esta primera sección abundaremos en los conceptos y teorías necesarias, para crear las nociones base y así comprender cómo funcionan y fluyen estos términos dentro de una organización.

1.1 Dirección

Si bien es cierto que la labor de un líder dentro de una organización conforma una diversa gama de funciones, por lo general pueden resumirse en las siguientes cuatro: planeación, organización, dirección y control.

La dirección, la tercera función administrativa más importante, es el proceso de motivar a los miembros de la organización a trabajar juntos hacia las metas de la organización. Los principales componentes de la dirección incluyen motivar a los empleados, manejar las dinámicas de grupo y el proceso real del liderazgo mismo (Griffin & Moorhead, 2010). Por esto resulta imprescindible que todos los gerentes o líderes de las organizaciones comprendan la importancia de dirigir y todo lo que esto conlleva.

Como podemos observar tanto en la definición como en la práctica de la gestión de los recursos humanos, ya no basta con tan sólo dar órdenes y corregir reportes, sino que es necesario y parte de la responsabilidad del líder, el lograr que sus empleados se sientan a gusto tanto con su mando como con la empresa.

Debido al tema que se estará tocando en esta investigación, consideramos pertinente hablar también de la cuarta función administrativa: el control. Griffin y Moorhead (2010) plantean que este es el proceso de monitorear y corregir las acciones de la organización y sus miembros para mantenerlos dirigidos hacia sus objetivos. Cabe destacar que esta función no abarca solamente las acciones referentes a la acción de controlar per se, si no

también aspectos como la evaluación del desempeño, los sistemas de recompensas y la motivación.

Por lo tanto, estas son las principales funciones que estaremos evaluando en nuestro proyecto, pues son las que se relacionan con nuestro planteamiento del problema, el cual consiste en que los colaboradores de línea (específicamente asistentes, en su mayoría) no están orientados a resultados ni se identifican de manera genuina con la empresa, y consideramos que esto puede ser una consecuencia del estilo de dirección y liderazgo que está utilizando el respectivo personal responsable de esta parte.

1.1.2 Roles Gerenciales Básicos

Un rol es el papel determinado con el cual una persona cumple dentro de determinadas circunstancias. Griffin & Moorhead (2010) indican que existen diez roles gerenciales básicos, los cuales expondremos en la tabla 1 (ver más adelante).

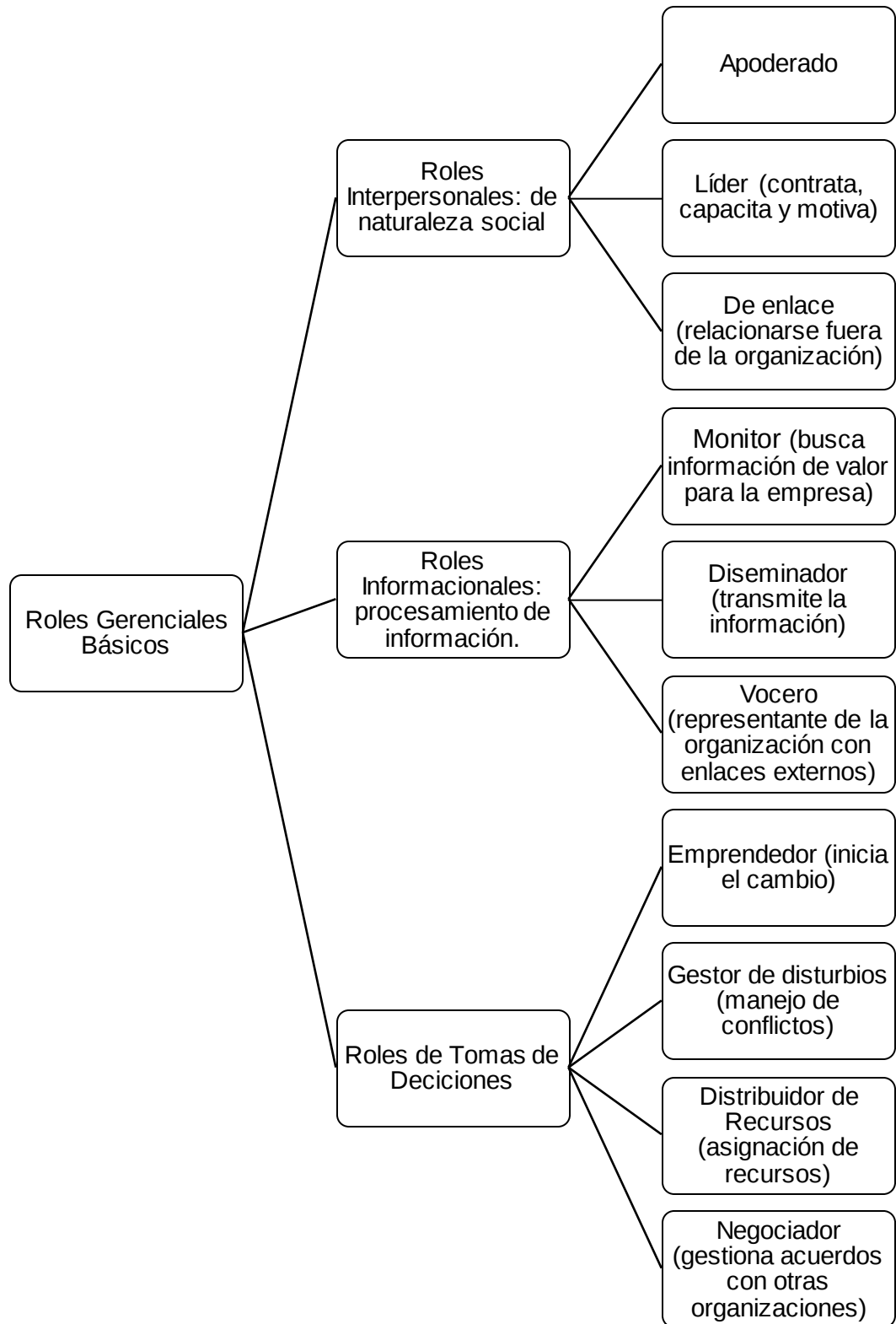
En nuestra tesis, entendemos que los principales roles en particular que se estarán analizando serían los siguientes:

- Roles Interpersonales, en específico el líder. Este representa gran interés para el tema de investigación pues determina gran parte de la eficiencia y motivación del personal bajo su cargo, debido a que en caso de que se carezca, contaríamos entonces con personas que quizás no

tengan el por qué dar la milla extra. No tendrían el beneficio de un superior que los aconseja y les recuerda cuáles son los objetivos a cumplir.

- Roles Informacionales, con atención al diseminador, el cual es proporcional a la capacitación que brinda el líder. Aspecto de mucha importancia ya que muestra el valor de preparar al personal para las labores que desempeña, para así lograr un rendimiento más eficaz.
- Roles de Tomas de Decisiones, en especial el emprendedor y el gestor de disturbios. En este apartado escogimos dos sub-roles de los cuales quizás, el emprendedor, a simple vista no se vea comprometido con nuestro tema principal. Sin embargo, necesitamos que este papel esté presente para innovar ya sea en cuanto a procesos, como en tácticas para poder liderar en un entorno tan cambiante como es en el que se encuentran las instituciones de hoy en día. Por otro lado, el gestor de disturbios resulta sumamente significativo, pues aquí radicará la armonía con la que funcione su equipo de trabajo.

Tabla 1: Roles Gerenciales Básicos



1.1.3 Habilidades Gerenciales Clave

Pero la personalidad de un gerente no estaría completa sólo con el conocimiento de cómo manejar los roles que está supuesto a desempeñar, necesita además las habilidades necesarias para poder cumplir con sus funciones y sus papeles fundamentales. Según Griffin & Moorhead (2010) los gerentes más exitosos tienen una fuerte combinación de habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales y de diagnóstico. A continuación la explicación que nos presentan estos autores sobre estos aspectos:

Tabla 2: Habilidades Gerenciales Básicas según Griffin & Moorhead (2010)

Habilidades Técnicas	Habilidades Interpersonales	Habilidades Conceptuales	Habilidades de Diagnóstico
Habilidades necesarias para lograr tareas específicas dentro de la organización	Se utilizan para: comunicar, entender y motivar a los individuos y grupos	Capacidad para pensar en lo abstracto	Permiten entender mejor las relaciones de causa y efecto y reconocer la soluciones óptimas de los problemas
Están asociadas con las operaciones que se emplean en los procesos de producción de la organización	Como los gerentes pasan mucho tiempo interactuando, es importante que sepan llevarse bien con los demás	“Ver la imagen completa”, ver oportunidades donde los demás ven obstáculos y problemas	

Una encuesta reciente sugirió que durante las épocas económicas muy difíciles, las habilidades más importantes para un director general es que él o ella sea un comunicador y motivador efectivo, que sea decisivo y visionario. (Today, 2002)

1.2 Liderazgo

Aunque quizás en la gestión actual del talento humano, es muy utilizado el término de “liderazgo”, no todas las personas la utilizan según su definición concreta. Griffin & Moorhead (2010) nos diferencian el significado de este concepto de dos formas: como proceso y como propiedad. Estos autores nos exponen que, como proceso, es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros del grupo para alcanzar una meta; como propiedad, es el conjunto de características atribuidas a quienes, según se percibe, utilizan esa influencia con éxito.

También existe otra manera de subdividirlo, que sería: formal (personas que dirigen y tienen cualidades de líder) e informal (líderes elegidos como consenso de grupo).

En palabras sencillas, la definición como proceso (que es la misma que la informal) hace referencia a las personas que son elegidas para desempeñar el puesto y por lo tanto realizan las funciones de un líder; y la definición como propiedad (que es la formal) habla sobre aquellos individuos que intuitivamente poseen en su personalidad las cualidades óptimas para liderar grupos. Es decir que mientras el primero es el elegido para desempeñar tareas referentes al liderazgo, el segundo es aquel que, aunque no se encuentre en una posición en la cual sea necesario el desempeño de este liderazgo, es algo que tiene de manera impregnada en su personalidad.

Otros autores afirman que el liderazgo es definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr (Alves, 2000).

Ya más llanamente, el liderazgo es el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o equipo de liderazgo induce al grupo a perseguir objetivo sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores. (Gardner, 1991)

Partiendo de estos términos podemos inferir entonces que el manejo del liderazgo, o la gestión de un buen líder dentro de una empresa, resulta sumamente importante para poder influir en el comportamiento del personal y, además, lograr dirigir los esfuerzos del equipo hacia las metas organizacionales. Un buen líder es capaz de motivarse a medida que motiva a otros (y ve la motivación en ellos), lo cual crea un ciclo repetitivo y constante de beneficio para él y su equipo de trabajo.

Todo lo que sabemos acerca de la interacción entre líderes y seguidores nos dice que la influencia y la comunicación fluyen en ambas direcciones; y que en esa comunicación bivalente, no racional, no verbal, juegan su parte elementos inconscientes. (Gardner, 1991)

Siguiendo la misma línea de pensamiento de Gardner (1991), leemos en su libro que, de acuerdo con datos logrados mediante investigaciones, el acercamiento al liderazgo o al estilo del liderazgo que debe ser eficaz depende de, entre otras cosas, la edad promedio de los individuos o ser liderados, su preparación educativa y competitividad, el tamaño, homogeneidad y cohesión

del grupo, su motivación y moral, su porcentaje de renovación, etc. Se ha señalado también que para comenzar con una nueva actividad puede requerirse una clase de liderazgo, y puede requerirse de otra clase de liderazgo muy distinta para mantener activa la empresa a través de sus distintas fases.

Ya a esta altura podemos ir obteniendo una noción de qué tan compleja es la práctica del liderazgo, pues aparte de que la persona que la esté realizando debe tener muy en mente las pautas necesarias para desempeñarse bien, su labor puede verse sumamente influenciada por factores externos que no son de su control, llevándolo entonces a que se mantenga siempre a la vanguardia en el tema y al mismo tiempo en vigilancia, para así ir atacando de manera contingente las situaciones que se vayan presentando. No cabe duda entonces que es muy ardua la labor de esta persona y que debe mantenerse atento para poder ejercerla bien.

Por otro lado, no debemos confundir el liderazgo con el status. Como nos menciona Gardner (1991), aún en grandes compañías y organismos gubernamentales, la persona con el puesto más importante simplemente puede ser el burócrata número uno. Es decir, que no necesariamente el puesto más alto dentro de la compañía trae consigo que dicha persona ejerza un liderazgo adecuado. Ahora bien, el mismo autor nos hace la acotación de que no se desprende de esto que el status no sea pertinente para el liderazgo. Nos explica que muchas posiciones de alto status son portadoras de valores simbólicos y tradiciones que acrecientan la posibilidad del liderazgo. La gente espera que los gobernadores y presidentes lideren, dice Gardner, lo que aumenta la posibilidad de que lo hagan. Pero el proceso de selección para posiciones de alto status no conlleva que ese sea un resultado inevitable. (Gardner, 1991)

Cabe destacar que, un gerente que depende sólo de la fuerza y la autoridad formal para dirigir el comportamiento de sus subordinados no ejerce el liderazgo (Griffin & Moorhead, 2010). Como veremos en toda esta investigación, el liderazgo es mucho más que eso.

Los líderes siempre han tenido alguna cuota de poder, basada en su capacidad para persuadir, pero mucha gente con poder no tiene dones de liderazgo. Su poder se deriva del dinero o de su capacidad para causar daño, o del control de una pieza de mecanismo constitucional, o de acceso a los medios. (Gardner, 1991)

Encontramos entonces que no es lo mismo tener las características que se le atribuyen a un líder, que aparentar que las posee. Este último punto es muy discutido dentro del ambiente de la gestión humana pues, la organización no puede imponer líderes. Es decir, aunque se realice un esfuerzo por elegir la persona óptima, que ésta realmente tenga las cualidades y habilidades e intente ponerlas en práctica, si el personal bajo su cargo no siente la conexión natural ni tiene la satisfacción de ser liderado por ese individuo en específico, entonces no valdrá nada de lo mencionado anteriormente. Por esto es sumamente importante que las personas que se encuentran en una posición de liderazgo, tengan una alta inteligencia interpersonal, de manera que pueda influir a sus colaboradores. Tal como cita Contreras et al (2010) a Grojean et al (2004): “La influencia de los líderes se produce a través del mantenimiento de normas, de la calidad de las relaciones interpersonales y al convertirse en modelo para los colaboradores”. De este modo, el líder modula la forma en que los individuos perciben la organización y así, en la percepción del clima. (Contreras, Juarez, Barbosa, & Uribe, 2010)

La confusión entre el liderazgo y la autoridad oficial tiene un efecto mortífero sobre las grandes organizaciones. En todos lados hay ejecutivos de las empresas y del gobierno que imaginan que su lugar en el esquema de poder de la empresa les ha dado un grupo de seguidores. Y por supuesto que no les ha dado eso. Se les ha dado subordinados. El que los subordinados se conviertan en seguidores depende de que los ejecutivos actúen como líderes. (Gardner, 1991)

1.2.1 Funciones y Tareas del Liderazgo

Las principales funciones del liderazgo, según Griffin & Moorhead (2010) son:

- Establecimiento de la dirección, que consisten en desarrollar la visión y estrategias para llegar a ellas. Trazarse una meta y evaluar el procedimiento para alcanzarla.
- Alinear a las personas, “comunicar la dirección con palabras y acciones a todos aquellos cuya cooperación puede ser necesaria para influir en la formación de equipos y coaliciones que entiendan la visión y las estrategias, así como aceptar su validez”.
- Motivar e inspirar, “energizar a las personas para que superen las principales barreras políticas, burocráticas y de recursos para el

cambio, satisfaciendo las necesidades humanas más básicas, pero a menudo sin satisfacer”.

El resultado de poner en práctica estas tres funciones, vendría siendo un cambio a un nivel muy significativo, el cual es sumamente necesario dentro del ambiente moderno en que se encuentran las organizaciones, donde se deben tomar pasos al ritmo en que suceden y, por ende, ayudaría a superar momentos difíciles.

Como podemos observar, no sería un error considerar que la dirección y el liderazgo están fuertemente relacionados. De hecho, la acción de dirigir incluye el liderazgo, sin uno es muy probable que no podamos ejercer bien la función del otro.

Las siguientes diez tareas son las consideradas más importantes en el papel del liderazgo según Gardner (1991):

- Trazar objetivos. Los líderes desempeñan de diversas maneras la función de trazar metas. Algunos mantienen una visión de lo que el grupo puede llegar a ser en su mejor expresión. Otros nos muestran las soluciones a nuestros problemas. Otros, presidiendo grupos internamente divididos, logran definir metas comunes que unifican a los seguidores y concentran las energías.
- Afirmación de valores. Una comunidad vive en las mentes de sus integrantes, en creencias compartidas, costumbres, ideas que dan

sentido, ideas que motivan. Y entre las ideas hay normas o valores. En cualquier comunidad saludable y razonablemente coherente, la gente llega a tener puntos de vista comunes. Los líderes a quienes más admiramos ayudan a revitalizar las creencias y valores que compartimos.

- La motivación. Los líderes no crean motivaciones de la nada; destraban o canalizan motivaciones que ya existen. Los líderes eficaces, al perseguir fines comunes, usan aquellos que sirven a los propósitos de la acción colectiva. Logran el lineamiento de metas individuales y colectivas. Crean un clima en el que hay orgullo de realizar contribuciones significativas hacia las metas compartidas.
- La administración. La mayor parte de los administradores muestra alguna habilidad para el liderazgo y la mayor parte de los líderes se encuentra, en ocasiones, ante la necesidad de administrar. Los aspectos del liderazgo que se pueden llamar administrativos, según Gardner (1991), son: planeamiento y fijación de objetivos, formación de instituciones y organizaciones, mantenimiento del sistema, planeamiento de agenda y toma de decisiones, ejercer decisiones políticas.
- Lograr unidad para el trabajo. La mayor parte de los líderes intenta disminuir el conflicto en lugar de acrecentarlo. La presencia de cierta cohesión y tolerancia mutua son requisitos imprescindibles del funcionamiento social.

- Confianza. Mucho depende del nivel general de confianza en la organización o en la sociedad. Los líderes pueden hacer mucho para preservar el nivel necesario de confianza. Y el primer requisito consiste en que tienen que tener la capacidad de inspirar confianza.
- La tarea de explicar. La gente quiere saber cuál es el problema por qué se le pide ciertas cosas, por qué se enfrenta con tantas frustraciones. La tarea de explicar generalmente requiere más que claridad y elocuencia. Requiere acceso efectivo a los medios de comunicación. Los líderes enseñan. Enseñar y liderar son ocupaciones distintas, pero cada gran líder evidentemente está enseñando, y cada gran maestro está liderando.
- Servir de símbolo. Los líderes inevitablemente son símbolos. El líder más importante de una comunidad simboliza la identidad colectiva del grupo y su continuidad.
- Representar al grupo. Esta es una tarea sustancial del liderazgo. Virtualmente todos los líderes de cada nivel deben desarrollar relaciones con sistemas externos a aquel en el que ellos mismos están: tareas de representar y negociar, de defender la integridad institucional, de relaciones públicas.
- La renovación. El mundo cambia con desconcertante rapidez. Con demasiada frecuencia los viejos senderos están bloqueados y las antiguas soluciones ya no resuelven nada. Los líderes deben alentar el proceso de renovación.

1.2.2 Rasgos básicos de la personalidad de un líder

Fred Fiedler, uno de los investigadores líderes en psicología industrial del siglo XX, sostiene que la efectividad del liderazgo depende de la combinación entre la personalidad de un líder y la situación. Esto se debe a que las situaciones en las que nos vamos a encontrar no siempre serán las mismas, por lo tanto nuestras reacciones tampoco serán constantes. Por esto se hace hincapié en que todo dependerá de la personalidad del líder, y de la madurez que posea para enfrentar los nuevos retos que pueda traerle el camino. Su comportamiento, como ya hemos visto a lo largo de lo expuesto en esta investigación, estará a su vez provocando o influenciando cómo reaccionen sus empleados.

De esta idea surgieron los dos rasgos básicos de la personalidad de un líder: motivación por la tarea y motivación por la relación.

- La motivación por la tarea estaría relacionada al comportamiento desempeñado en el puesto. Estos líderes ejercen más control sobre la tarea imponiendo altos niveles de coerción y exigencia. Es decir, que todo su enfoque se centra en que las tareas sean cumplidas a como dé lugar. Naturalmente, esto afecta el clima organizacional, ya que deteriora las relaciones al interior de la organización, lo cual interfiere con el rendimiento del empleado (Contreras, Juarez, Barbosa, & Uribe, 2010). Además, el líder motivado por la tarea, confirma que los subordinados comprendan órdenes y tareas, que sigan los procedimientos operativos establecidos, asignan tareas concretas y enfatizan el cumplimiento de plazos (Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2010). Es decir que, como ya mencionamos, el líder que utiliza este

modelo se enfoca tanto en el cumplimiento de tareas, que termina posiblemente nublando su juicio sobre mejores formas de realizarla sin tomar en cuenta tanto cómo está presionando a su equipo, y cómo impacta al personal bajo su cargo.

- La motivación por la relación vendría siendo una perspectiva de consideración y centrado en el comportamiento de los empleados. Tiene en cuenta las características situacionales, persuadiendo a los colaboradores para el logro de metas comunes y generando compromiso y satisfacción en los equipos, promueven la productividad de la empresa, al mejorar el desempeño de los trabajadores a través de un buen clima organizacional (Contreras, Juarez, Barbosa, & Uribe, 2010). Este modelo alude al grado en el cual el líder muestra preocupación y respeto por sus seguidores, busca su bienestar y les expresa apreciación y apoyo. (Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2010)

Evidentemente, lo ideal sería que el líder tenga una combinación de ambos, y así lograr resultados positivos utilizando ambas estrategias, creando una relación con sus empleados donde se sientan a gusto y apoyados, mientras simultáneamente dirige las tareas que se deben llevar a cabo y los motiva a desempeñarse en la realización de ellas de manera óptima, adhiriéndose a las políticas y procedimientos establecidos.

1.2.2.1 Cualidades del líder

Inicialmente se creía que ser un líder era una cuestión innata que los seres humanos desarrollábamos, y que una vez desarrollada, podía ser aplicada en cualquier ámbito de la vida. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo se ha ido demostrando que una persona puede ser un líder en determinadas situaciones, pero no en todo lo que emprende. Si lo miramos desde el siguiente punto de vista, resulta casi obvio: dependiendo de nuestra personalidad, tenemos cualidades las cuales nos hacen buenos en las cosas para las cuales tenemos las aptitudes y habilidades necesarias, por lo tanto, sería ideal que un buen líder sea diverso en sus capacidades para poder adaptarse a las circunstancias del momento.

Según lo investigado ampliamente, resumimos a continuación las cualidades de un liderazgo eficaz:

1. Asertividad, de manera que sea una persona respetuosa a las diferencias pero que no se deje influenciar o manipular fácilmente, a menos que lo amerite.
2. Empatía, para poder comprender tanto a las personas que lidera (y así crear una conexión efectiva) como a las personas que es necesario que influya.
3. Habilidades de comunicación, pues el éxito de su liderazgo radicará mayormente en ser comprendido por los demás, ayudar a que los

demás se comprendan, y comprenderlos a ellos. Y todo esto se logra a través de la comunicación.

4. Autocontrol, pues no podría llamarse líder una persona que deja que sus emociones o impulsos se apoderen de sus acciones.
5. Confianza en los demás, para así mismo poder inspirar confianza, y también empoderar a su equipo.
6. Persistencia, la cual necesitará para seguir enfocado en la meta y llevar a su equipo a ella sin importar las circunstancias.
7. Flexibilidad, un buen líder comprende que los límites muy duros no llevan a ninguna parte.
8. Aprecio de los demás, y así ganar su lealtad.
9. Ayudar a los demás a desarrollarse, de manera que lo visualicen como un mentor y su legado se extienda.
10. Ser responsables. No hay otra manera. Sin responsabilidad no se genera confianza, ni se logran objetivos.
11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales, y así evitar que pasen a mayores sin necesidad.

1.2.3 Diferencia entre líderes y gerentes según Gardner (1991)

Los líderes:

1. Piensan a largo plazo, más allá de la crisis del día, más allá del informe trimestral, más allá del horizonte inmediato.
2. Al pensar sobre la unidad que encabezan, comprenden su relación con realidades más grandes, las organizaciones mayores de la que son una parte, las condiciones externas a la organización, las tendencias globales.
3. Llegan hasta los lectores e influyen sobre ellos más allá de sus jurisdicciones, más allá de las fronteras. En las organizaciones, los líderes extienden su influencia por encima de las fronteras burocráticas. Esta capacidad de ir más allá de las jurisdicciones puede ayudarlos a unir la fragmentación de los grupos que deben trabajar juntos para resolver un problema.
4. Ponen un fuerte énfasis en los imponderables de la visión, de los valores y de la motivación y comprenden intuitivamente los elementos no racionales e inconscientes en la interacción líder-seguidor.
5. Tienen la habilidad política para lidiar con los requerimientos conflictivos de múltiples grupos.

6. Piensan en términos de renovación. El gerente rutinario tiende a aceptar y a procesar la estructura organizativa sin alterarla. El líder busca las revisiones del proceso y de la estructura que requiere una realidad que siempre cambia.

1.2.3.1 Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y No Liderazgo

Parafraseando a Cuadra-Peralta & Veloso-Besio (2010), la diferencia entre el estilo de liderazgo transaccional y el transformacional, está en lo que los líderes y seguidores ofrecen unos a otros. “Los líderes transformacionales ofrecen una visión y se enfocan en necesidades internas de orden mayor. En contraste, los líderes transaccionales se focalizan en el adecuado intercambio de recursos.”

Cabe destacar que aunque sean tipos de liderazgos distintos, esto no significa que donde hay uno no pueda habitar el otro, por el contrario, son características que se complementan.

Existe otro tipo de liderazgo, el cual representa la carencia de cualquier liderazgo y debe ser tratado como una entidad independiente, que es el “*laissez-faire* o no liderazgo” - también denominado Política de no Intervención.

Este se basa en la ausencia o evitación del liderazgo, tomando acciones tales como:

- Renuncian a sus responsabilidades, cediéndosela quizás a sus colaboradores
- Son reacios a tomar decisiones, confundiendo a quienes le siguen
- Dudan al tomar acciones, poniendo en total evidencia su falta de liderazgo
- Están ausentes cuando se les necesita

Estas características fueron tomadas del texto de Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2010.

En esta parte queremos hacer notar que, como Gardner (1991) expuso, nada puede sustituir a un líder viviente, escuchando con atención y contestando con soltura.

1.2.4 Relación entre líderes y seguidores

La relación entre líderes y seguidores varía de una cultura a otra. Esta relación también varía si la organización o el grupo están en un período de

quietud o crisis, en la prosperidad o en una etapa de recesión, en una fuerte curva de crecimiento o en el estancamiento. (Gardner, 1991)

Los líderes casi nunca tienen tanto control como se dice, los seguidores casi nunca son tan sumisos como uno puede imaginar. George Simmel (1858-1918) sugirió que los seguidores tienen tanta influencia sobre sus líderes como estos sobre aquellos. Los líderes no pueden mantener su autoridad, escribió, a menos que sus seguidores estén dispuestos a creer en ella. En ese sentido, el liderazgo es conferido por los seguidores. Ahora bien, más allá de lo que se pueda decir sobre la influencia de los seguidores, los líderes continúan ejerciendo un rol crucial en la interacción. (Gardner, 1991)

Dado nuestro marco cultural, ¿qué formas de interacción entre líderes y seguidores son más eficaces para realizar los propósitos del grupo? ¿El grupo funciona con mayor eficacia cuando los líderes toman las decisiones sin consultar e imponen su voluntad, o cuando aceptan y solicitan variados tipos de participación en la decisión? ¿Debería haber un alto grado de estructura en la relación, una nítida diferenciación entre los roles de líderes y seguidores, una clara jerarquía de la autoridad con énfasis en asignaciones pormenorizadas y especificación de tareas? ¿O la relación debería ser más informal, menos estructurada, con líderes que formulan las metas y que luego permitan a los seguidores ayudar a decidir sobre el modo de proceder? ¿Debería haber una atmósfera de disciplina, restricciones, control, o debería haber autonomía, responsabilidad individual y libertad para crecer, con el líder en el rol de proveer todo tipo de apoyo? ¿El líder debería concentrarse en la tarea a realizar – orientarse hacia determinadas metas y trabajos – o

preocuparse principalmente de la gente que desempeña el trabajo, con sus necesidades, su ánimo, su crecimiento?

Todas esas preguntas expuestas en el párrafo anterior son las que Gardner (1991) nos plantea que por más investigaciones que se han hecho, no se han obtenido respuestas muy claras. Y una razón por la cual no han aparecido respuestas simples es que no las hay; solo hay respuestas complejas, acotadas por condiciones y excepciones. Los seguidores, sigue exponiendo el autor, quieren ser tratados con consideración, quieren hacer oír su voz, quieren tener una oportunidad para ejercitar su propia iniciativa, y la participación incrementa la aceptación de decisiones. Pero hay momentos en que los seguidores, más que rechazar a la autoridad, la aceptan con entusiasmo; quieren decisiones inmediatas y claras del líder, y quieren cerrar filas a su alrededor. Los líderes más capaces y eficaces no mantienen un solo estilo; pueden ser grandes apoyos en lo que se refiere a las relaciones personales cuando resulta necesario, lo que no quita que sean capaces de decisiones rápidas y terminantes cuando la situación lo requiera. (Gardner, 1991)

Una generalización que es apoyada por la investigación y experimentación es que la comunicación bipolar eficaz resulta esencial para el buen funcionamiento de la relación líder-seguidor (Gardner, 1991). Cabe destacar que en este sentido, cuando Gardner menciona la comunicación bipolar, se refiere a la comunicación de doble vía, es decir, que sea efectiva tanto de líder a seguidor, como de seguidor a líder.

Para cualquier líder resulta muy provechoso ganare la confianza de sus seguidores. Un líder capaz de inspirar confianza resulta especialmente valioso para lograr la colaboración entre grupos. No es fácil identificar los elementos que fomentan la confianza en el liderazgo. Uno de los más importantes prerequisites para la confianza en un líder es la estabilidad. La necesidad de confianza no sólo es deseable éticamente, sino que por lo general es una necesidad práctica. Otro requisito es la lealtad. Nada estabiliza tanto como la confianza en que el líder es indeclinablemente justo, tanto en privado como en público. (Gardner, 1991)

Ahora bien, si tanto líderes como seguidores son actores importantes en la relación, un error que se comete frecuentemente es que sólo se enfocan en los errores que son cometidos por los líderes sin tomar en cuenta que los seguidores pueden ser culpables del fracaso. Según Gardner (1991), existen algunas características como apatía, pasividad, cinismo y hábitos de espectador indiferente que invitan a que los líderes abusen de su poder. También hay cierta inclinación de los seguidores, en algunas circunstancias, a colaborar en su propia decepción.

Sin embargo, dicho autor nos explica, que más que concentrarnos en las fallas, haríamos bien en analizar cómo lograr un mejor desempeño. Quizás la tendencia más prometedora es la creciente convicción de que los propósitos del grupo son mejor servidos cuando el líder permite a sus seguidores desarrollar su propia iniciativa y los fortalece en el uso de su propio criterio, permitiéndoles crecer y convertirse en mejores colaboradores. Si los líderes permiten a los seguidores desarrollar su propia iniciativa, crean algo que acaso

sobreviva a su propia desaparición. Los líderes que fortalecen a su gente crean un legado que durará largo tiempo.

1.2.5 El líder como motivador

Cualquier asunto en el que las personas ofrecen su energía puede ser fuente de motivación. Ofrecen esfuerzo para hacer realidad sus necesidades psicológicas, para asegurarse la lealtad familiar y grupal, para ganar dinero, seguridad, creencias hondamente arraigadas. Se esfuerzan para lograr cosas que afirmen su orgullo y su autoestima, el sentido de su propia dignidad.

1.3 Clima Organizacional

El concepto de motivación a nivel individual conduce al de clima organizacional. (Chiavenato, 2007)

En el texto de Alves (2000) encontramos que, el diccionario Larousse define el Clima Organizacional como el “conjunto de circunstancias en las que se vive”. Fourgous e Iturralde (citado también en el texto mencionado) lo define como el “conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de

la organización, percibidas por los individuos de la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros”.

Es decir, el clima es todo aquello que el personal percibe como lo que caracteriza a la organización, en pocas palabras, la esencia de cómo las cosas se llevan a cabo dentro de ella. Y pues, así mismo como tratamos a las personas dependiendo de su personalidad y de cómo son capaces de afectarnos, así mismo el clima organizacional moldea cómo los empleados deciden actuar dentro de ella de acuerdo a lo que reciben, tanto en lo interpersonal como en el desempeño de sus labores.

Pero el concepto de clima laboral no abarca solamente esto, según Chiavenato (2007) el ambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados.

En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales. Por lo tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. Es un arma de doble filo. (Chiavenato, 2007)

Cuando la motivación de los integrantes de una organización es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando esta es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc. (Chiavenato, 2007).

Si ponemos como ejemplo una organización donde el clima laboral actualmente no se encuentre en su mejor etapa, donde quizás se está llevando a cabo una reducción de personal y también de beneficios debido a una situación financiera crítica, observaríamos allí como poco a poco el personal va declinando su desempeño, pues de no manejar esta situación con especialistas en el tema, pueden adquirir el pensamiento de que no estarán siendo retribuidos por su esfuerzo, y que su permanencia en la empresa puede ser limitado. Todo esto va acompañado de la actitud desmotivada, que a su vez puede impactar fuertemente en aquellos que quizás no se sienten de la misma manera, provocando entonces que el clima se siga deteriorando, pues las relaciones interpersonales dentro del trabajo realmente lo son todo. Como seres sociales que somos, el encontrarnos en un ambiente donde el intercambio con otras personas nos desagrade, nuestro ánimo y nuestra motivación obviamente se verán afectados.

Según Alves (2000) un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento. Es de sentido común que, cuando dos o más personas se juntan

para realizar cualquier trabajo, la involucración afectiva es una condición esencial para que se consigan los objetivos comunes. Por esto resulta tan importante el papel del liderazgo dentro de una organización.

Existen varios factores que inciden en el clima de una organización, entre estos están:

- La estructura organizativa
- Las políticas y los procedimientos
- Las relaciones interpersonales y grupales
- La tarea
- El medio físico en el que se desarrolla el liderazgo

Estos factores fueron expuestos por el autor del artículo *Liderazgo y Clima Organizacional* (Alves, 2000).

De acuerdo con Contreras et al (2010) el clima organizacional está relacionado con las características del líder, el cual ejerce un fuerte efecto sobre el mismo. El clima, a su vez, incide en la motivación, en el desempeño laboral y la salud de los trabajadores; así como en la eficiencia, satisfacción percibida, afecto al trabajo y con el nivel de ausentismo laboral. De esta forma el clima se relaciona con la manera en que se perciben y se sienten los efectos de los factores psicosociales de riesgo en la organización. Esto se hace evidente cuando observamos que los climas disfuncionales se caracterizan por la percepción de la existencia de riesgos psicosociales y de sus efectos sobre el bienestar, la satisfacción de las personas y la productividad.

Queremos hacer hincapié en esta parte, para explicar a qué nos referimos con riesgos psicosociales: son las condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con la realización de la tarea e incluso con el entorno, que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras. Las expresiones “organización del trabajo” y “factores organizativos” se utilizan muchas veces de manera intercambiable con factores psicosociales para hacer referencia a las condiciones de trabajo que pueden conducir al estrés. (Gil-Monte, 2009)

Volviendo al tema principal, hacemos notar que entonces, mientras el estilo de liderazgo ejercido influye en el clima laboral, este a su vez impacta en todos los aspectos psicosociales del individuo. Sin embargo, hemos visto que el liderazgo por su parte también repercute en estos aspectos, por lo tanto deducimos nuevamente que el liderazgo es un factor clave en el éxito de una organización. Debemos prestar mucha atención a todo esto, pues consideramos que en este nos indican los puntos clave a trabajar dentro de una organización para que sea exitosa, en relación a cómo manejamos los recursos humanos dentro de ella. Vemos como todo se desenvuelve con el efecto dominó, pues todo inicia en la actitud del líder, y esta va repercutiendo en todo lo demás.

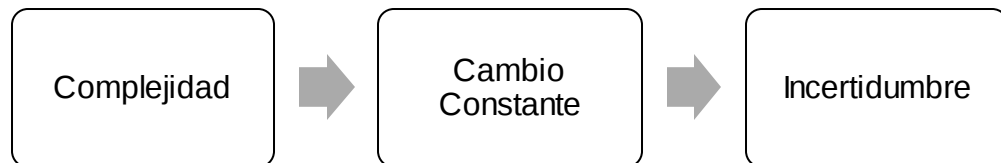
La claridad en los objetivos y en la toma de decisiones, al igual que la calidad en la comunicación, constituyen factores que promueven la satisfacción y el bienestar. Por el contrario, altas demandas, bajo control percibido y altos esfuerzos unidos a bajas recompensas, al igual que la carencia de roles claros, falta de autonomía, escaso apoyo y la hostilidad

afectan el bienestar de los individuos en las organizaciones. (Contreras, Juarez, Barbosa, & Uribe, 2010)

1.3.1 Tipos de Ambiente Laboral

El autor Chiavenato (2007) nos expone que la primera característica del ambiente es la complejidad. La segunda es el cambio constante. De ambas se deriva la tercera característica que es la incertidumbre que tiene la organización respecto a lo que ocurre en el ambiente.

Tabla 3: Características del Ambiente Laboral según Chiavenato (2007)



En el texto de Chiavenato (2007) investigamos que el ambiente de trabajo también puede abordarse respecto a su dinamismo, es decir, bajo el prisma de estabilidad versus inestabilidad:

- Ambiente estable o estático: se dice de este cuando el ambiente se caracteriza por pocos cambios leves y previsibles. Es conservador y le permite a la organización reacciones estandarizadas y repetitivas. Se puede utilizar el modelo burocrático de organización.
- Ambiente mutable/variable o inestable: se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos. Es un ambiente dinámico, mutable/variable y turbulento que impone a la organización reacciones diferentes, nuevas y creativas. La organización necesita utilizar el modelo orgánico.
- Si la mutabilidad/variabilidad es mucha, se acerca a la turbulencia.

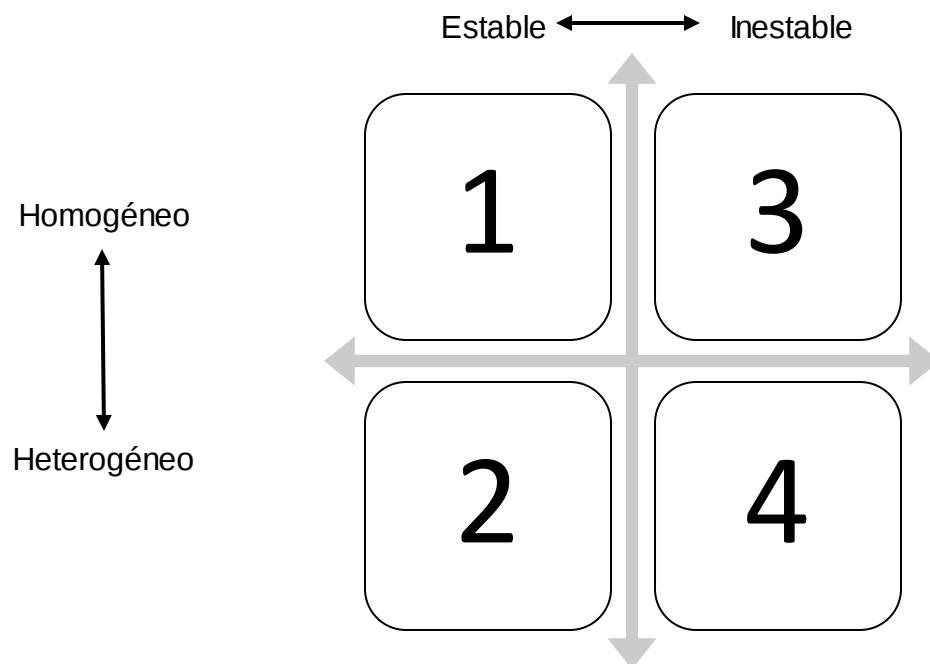
Chiavenato (2007) nos indica que el ambiente también se puede analizar en cuanto a su complejidad, tomando en cuenta homogeneidad frente a heterogeneidad:

- Ambiente homogéneo: se refiere cuando la organización produce un solo producto o servicio. Este permite a la organización una estructura organizacional simple, con pocos departamentos y, al mismo tiempo, centralizada.
- Ambiente heterogéneo: hablamos de este cuando la organización produce diversos productos o servicios. Dicho tipo de ambiente impone variedad a la organización y esta se divide en un conjunto de

departamentos, cada uno de los cuales se responsabiliza de un aspecto de esa variedad ambiental.

Combinando las diferentes perspectivas de los tipos de ambientes laborales descritos en este acápite, surge entonces el siguiente cuadrante sobre la tipología de ambientes de trabajo:

Tabla 4: Tipología de Ambientes de Trabajo según Chiavenato (2007)



Tomamos el análisis publicado por Chiavenato (2007) para explicar dichos cuadrantes:

1. Ambiente homogéneo y estable: es simple y previsible. Las organizaciones adoptan una estructura organizacional simple, poco diferenciada, es decir, con pocos departamentos para enfrentarse a los agentes ambientales involucrados (que son estables y poco sujetos a cambio). Las organizaciones pueden adoptar un modelo burocrático y rígido para tratar todos los agentes ambientales de manera rutinaria, estandarizada, repetitiva y conservadora.
2. Ambiente heterogéneo y estable: es complejo, sin embargo, previsible. Las organizaciones adoptan una estructura organizacional diferenciada, esto es, con varios departamentos capaces de enfrentar recíprocamente cada uno de los segmentos ambientales involucrados (que al igual que el cuadrante 1 son estables y poco sujetos a cambio), en virtud de la heterogeneidad ambiental. Se adopta un modelo burocrático y rígido para tratar los diferentes aspectos ambientales de manera rutinaria, repetitiva y conservadora.
3. Ambiente homogéneo e inestable: es simple, pero imprevisible. Las organizaciones adoptan una estructura organizacional poco diferenciada, es decir, con pocos departamentos.
4. Ambiente heterogéneo e inestable: es el más complicado y desafiante de todos por ser además de complejo, imprevisible. Las organizaciones – necesitan – adoptar una estructura organizacional diferenciada, con varios departamentos capaces de ocuparse de cada uno de los segmentos ambientales involucrados, en virtud de la heterogeneidad

ambiental. Al mismo tiempo, las organizaciones – necesitan – adoptar un modelo adhocrático (diseñado para un fin) flexible y maleable para tratar con los diversos agentes ambientales de manera cambiante, creativa e innovadora.

1.3.2 Cómo afecta el liderazgo a la motivación, satisfacción y clima laboral

Según lo observado en toda la información recaudada, y tomando como referencia el texto de Cuadra-Peralta & Veloso-Besio (2010), tenemos cierta certeza de la relación que existe entre el liderazgo y factores personales del empleado tales como: la motivación, la satisfacción y el clima laboral. En esta parte de nuestra investigación presentaremos las bases necesarias con las cuales apoyamos que, los resultados obtenidos de los empleados, dependen en una muy buena parte del grado de supervisión, es decir, del tiempo y la influencia que ofrece el dirigente.

“De acuerdo con esto, un supervisor en terreno, que trabaje codo a codo con su cuadrilla, vigilando y corrigiendo casi cada detalle del trabajo de los operarios, debería tener un fuerte impacto, sea positivo o negativo, sobre aspectos relacionados con la conducta inmediata de los trabajadores, la manera en cómo perciben el clima laboral y el nivel de satisfacción laboral en cada uno de ellos. Ahora bien, un líder que trabaje en otro lugar físico, que no

tenga contacto constante con sus colaboradores y, por ende, no supervise la conducta inmediata de sus subordinados, debería tener un impacto menor sobre estas mismas variables de parte de los trabajadores. Es importante aclarar que lo anterior es independiente de si el líder es considerado y preocupado por los demás o poco considerado, irrespetuoso y poco colaborador. En relación con esto, se tendría que si es considerado, preocupado y la supervisión es estrecha, su impacto será positivo y fuerte, pero si es lejano, su impacto también será bueno, pero más débil. Lo mismo, pero en dirección contraria, debería pasar con el líder poco considerado e irrespetuoso.” (Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2010)

Comprendemos entonces que, la clave del éxito de un equipo de trabajo, está relacionada en un alto porcentaje de la preparación de su líder y del empeño que este dedica a que sus colaboradores desarrollen una conexión con lo que este predica. Entendemos que las acciones necesarias deben ser las que promueven una camaradería respetuosa, de manera que tanto el dirigente sienta que puede confiar en su equipo, como este último siente que cuenta con el respaldo de su superior. De llevar a cabo estas responsabilidades de manera efectiva, tendríamos una función moderadora de la relación entre liderazgo y la motivación, la satisfacción y el clima organizacional, según Cuadra-Peralta & Veloso-Besio (2010).

Consideramos importante recalcar el significado de grado de supervisión, el cual puede intuirse como el tiempo en que se está en contacto directo con el directivo, el nivel de injerencia que tiene el supervisor en las decisiones y la cercanía física entre líder y colaborador. (Cuadra-Peralta &

Según los autores mencionados en el párrafo anterior, “se señala que el liderazgo goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima. En ese sentido, se indica que el estilo de liderazgo que exhiban los supervisores influirá sobre el clima. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido.”

De acuerdo con lo expuesto en dicho texto, estas son las correlaciones que se han arrojado de estos temas:

Tabla 5: Correlaciones entre Tipos de Liderazgo y Clima Organizacional

Tipo de Liderazgo	Impacto en el Clima Organizacional
Liderazgo Transformacional	0.67%
Liderazgo Transaccional	0.57%
Motivación por la Relación	0.66%
Motivación por la Tarea	0.56%

Por otro lado, la satisfacción laboral, la cual se refleja en la actitud tomada en el trabajo ya sea general o específico, comprende aspectos desde pago, trabajo, supervisión, oportunidades profesionales, beneficios, prácticas

organizacionales, y relaciones con los demás trabajadores. Aunque este término realmente es muy subjetivo, debido a que va directamente relacionado con la personalidad, resulta obvio que este grado dependerá mucho de la percepción que tenga el individuo sobre las cosas que tiene en el entorno y cómo le está afectando, entre ellos, la calidad del liderazgo.

Tabla 6: Correlación según Cuadra-Peralta & Veloso-Besio (2010) sobre la Estrategia Utilizada y la Satisfacción Laboral del Colaborador

Tipo de Liderazgo	Satisfacción Laboral del Colaborador
Transformacional	0.58%
Transaccional	0.64%
Laissez-Faire	-0.28%
Motivación por la Relación	0.46%
Motivación por la Tarea	0.22%

A lo largo de esta tesis nos hemos enfocado totalmente en el objeto de estudio, que es el colaborador, sin embargo utilizar una buena modalidad de liderazgo también impacta en la satisfacción del líder. Estos fueron los resultados citados por Cuadra-Peralta & Veloso-Besio (2010):

Tabla 7: Correlación entre la Estrategia utilizada y la Satisfacción Laboral del Líder

Tipo de Liderazgo	Satisfacción Laboral del Líder
Transformacional	0.71%
Transaccional	0.55%
Laissez-Faire	-0.58%
Motivación por la Relación	0.78%
Motivación por la Tarea	0.33%

En otras dos investigaciones que exploraban la injerencia de los comportamientos del líder sobre tres resultados organizacionales deseables en los empleados, a saber, satisfacción, compromiso organizacional y productividad, se encontró que la primera fue la más influenciada por el líder. Los análisis arrojaron un 29%, 22% y 9%, respectivamente.

Otros estudios realizados arrojaron que definitivamente existe una alta correlación entre el liderazgo y la motivación, la eficacia organizacional, los procesos de toma de decisiones organizacionales, y los valores organizacionales.

Según lo que podemos observar en los resultados de todas las investigaciones citadas, resulta un poco decepcionante que las organizaciones de hoy en día no tengan su enfoque en quienes colocan en las posiciones de liderazgo, pues, aparentemente el estilo utilizado lo es todo. Cuando el líder utiliza una modalidad no conveniente, o que no es bien aceptada por su

equipo, está dañando toda capacidad predeterminada que tengan los individuos para realizar su trabajo.

1.3.3 La Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de staff

A nivel departamental o por división, el responsable de la Administración de los Recursos Humanos es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el gerente o directivo responsable del departamento. De esta manera, cada directivo es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento, cualquiera que este sea. Todo esto significa que dicho gerente es quien administra el personal y toma decisiones respecto a sus subordinados. Este debe ser el que transmita a sus colaboradores las expectativas y planes de la organización y así también debe recoger las expectativas y el sentir de dichos colaboradores. (Chiavenato, 2007)

Este es el enfoque que tomaremos en nuestra investigación, donde nuestro punto de interés es el personal de línea y cómo está manejando sus recursos humano, para así determinar cómo está afectando la satisfacción de los empleados y el clima laboral.

Capítulo II: Perfil de la Empresa y Recopilación de Información

El estudio a realizar en esta investigación toma lugar en una institución superior del sector privado, reconocida como una de las mejores de nuestro país, República Dominicana. Dicha institución elige permanecer de manera anónima, por lo tanto, utilizaremos un pseudónimo: “Universidad Romana”. Cabe destacar que siguiendo esta promesa, tomaremos como inspiración su historia y perfil original, pero crearemos otro material para cumplir con la idea de permanecer disfrazada la identidad de dicha institución.

2.1 Perfil de la Empresa

La Universidad Romana se ha caracterizado siempre por ser una institución de alto prestigio, innovadora y vanguardista. Su principal objetivo es promover la excelencia académica, la promoción de valores, y alentar a sus estudiantes a mantenerse siempre innovando dentro de sus campos de estudio.

2.1.1 Historia

Esta institución de carácter privado empieza a forjarse hacia los años 1990, cuando surgió la idea a partir de la alianza de una institución europea y una oficina dominicana, con el objetivo de conmemorar el entrelace que tiene nuestro país con el país europeo; además cumplir con las necesidades educativas que tenía la República en aquellos tiempos.

Inició con tan sólo algunas carreras básicas, las más demandadas en dicha época, entre ellas se encontraban: Derecho, Ingeniería y Medicina. Poco a poco se fueron agregando nuevas carreras académicas, a medida que fue creciendo el apogeo de cada una, para cumplir con lo que el pueblo pedía; llegando en algún momento a iniciar programas de postgrado.

A medida que ha pasado el tiempo dicha institución se ha preocupado por brindar excelencia en su servicio, por tener docentes altamente capacitados, y por tener una cartera de carreras con doble titulación en universidades de países extranjeros, de manera que se mantengan a la vanguardia y sus estudiantes tengan la oportunidad de tener la garantía de una buena educación que le abra puertas en su futuro profesional.

2.1.2 Misión

Lograr que nuestros profesionales tengan una base en valores y ética, de manera que sean líderes en su profesión a través de sus habilidades y

calificaciones obtenidas con nuestra enseñanza, que se desempeñen de manera excelente y que contribuyan a la sociedad en la que viven.

2.1.3 Visión

Ser una institución fundamentada en la responsabilidad y valores transmitidos a sus graduados, ser parte del desarrollo de la vocación de estos, e implementar en ellos una visión sobre la sociedad en la cual se vean comprometidos a actuar íntegramente y sobretodo aportar en su comunidad.

2.1.4 Valores

- La excelencia académica
- La democracia
- La equidad
- El respeto
- La diversidad
- El pensamiento crítico
- La innovación
- El respeto por el medio ambiente
- El sentido de pertenencia institucional
- La participación activa de sus egresados
- La ética
- La identidad nacional y cultural

2.2 Planteamiento del problema

De manera general, en la actualidad se observa una gran falta de motivación en las asistentes de las distintas facultades educativas de la institución elegida, que se evidencia a través de su poca orientación a resultados y presentación de tan sólo un desempeño suficiente, en ocasiones incluso pobre. Además, el clima laboral se ha visto afectado.

Nuestra hipótesis radica en que estas situaciones pueden ser consecuencia del modelo de gestión de los recursos humanos de las personas encargadas de dichas facultades, debido a que la mayoría de los directivos practican un liderazgo ausente, caracterizado por el seguimiento a distancia, dejando en manos de los asistentes la resolución de todo tipo de inconvenientes y conflictos.

Esto implica que la responsabilidad y el peso de las acciones de dichos empleados sean más elevadas de las que corresponde a ese tipo de posición.

Resulta importante entonces investigar las causas de dónde nace esta problemática, pues de lo contrario el clima laboral seguirá en decadencia. Además, al identificar los puntos de tensión, podemos proponer la implementación de un nuevo modelo de gestión de los recursos humanos y todo lo que esto conlleva.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Relacionar el grado de satisfacción laboral de los empleados con el desempeño de sus líderes según la perspectiva del colaborador.

2.3.2 Objetivos específicos

- Examinar la satisfacción laboral de las asistentes de las distintas facultades de la institución.
- Investigar el clima laboral en cada una de las facultades.
- Especificar el desempeño de los líderes según la perspectiva del personal bajo su cargo.
- Explicar cómo se relaciona el liderazgo evaluado con la satisfacción determinada.
- Recomendar un estilo de liderazgo efectivo que mejore esta situación.

2.3 Justificación de la Investigación

Esta investigación es de suma importancia para la organización elegida, dado que este tipo de situaciones afecta en gran medida a la productividad de los procesos dentro de ella. El bajo desempeño y poca orientación a resultados que observamos en los empleados indicados, interfiere en la eficacia de sus labores; de manera que interrumpe, dificulta y retrasa, en muchas ocasiones, el trabajo de otras personas que necesitan de estos resultados para poder proceder con su parte.

Es por esto que resulta imprescindible identificar en qué grado se relaciona con la dirección, pues de aquí se partiría a tomar las acciones debidas para que esto cambie o mejore.

2.4 Marco Espacial

El proyecto se realizará en una institución privada de educación superior en la ciudad de Santo Domingo, del país República Dominicana.

2.5 Marco Temporal

La investigación se realizará durante el año 2015, en los meses de Mayo a Agosto.

2.6 Aspectos Metodológicos

El método utilizado en esta investigación es el de análisis, específicamente en una modalidad funcional, pues estaremos identificando los factores que componen la situación actual de la institución elegida y relacionando cómo está afectando en sus resultados.

2.7 Instrumento

Para la investigación que se llevará a cabo estaremos utilizando dos encuestas.

2.7.1 Primera Encuesta

Es un cuestionario de satisfacción laboral fruto del proyecto Europeo desarrollado por Coexpfal, Euroempleo, cofinanciado por el Servicio Andaluz

de Empleo y el Fondo Social Europeo, en el marco del Programa para la cooperación transnacional e interregional en el ámbito del empleo.

Cabe destacar que Coexphal es la Asociación de Empresas Cosecheras y Euroempleo es un portal de colocación laboral.

Dicha encuesta se creó para obtener información de los trabajadores relativa a su compromiso con la empresa u organización, valoración relacionada con las condiciones de trabajo relativas a la seguridad, higiene y ergonomía, y por último, obtener información relacionada con los planes de formación continua organizada por la empresa con la finalidad de mejorar las condiciones de trabajo.

Con este cuestionario sobre satisfacción laboral se pretende obtener por parte de los trabajadores, una valoración basada en tres aspectos relacionados con el compromiso del trabajador hacia la empresa, la motivación y la situación del entorno donde desarrollan su trabajo y la formación e información que le aporta la empresa a los trabajadores.

La encuesta cuenta con 26 preguntas con respuestas de selección múltiple, con cuatro opciones cada una. Las opciones son en esencia un rango de calificación del concepto evaluado en la pregunta, que va desde muy insatisfecho a muy satisfecho. En el primer anexo, mostramos el ejemplar de dicha encuesta. Detallamos brevemente los aspectos evaluados, descritos en cada área:

- **Motivación y Reconocimiento:** nos aporta información relacionada con el nivel de identificación por parte de los trabajadores sobre el lugar que ocupa la empresa donde trabajan en su sector de referencia. También nos aporta información sobre el nivel de conocimiento por parte de los trabajadores de las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, el nivel de cohesión y pertenencia a un grupo de trabajo. Estas conclusiones pueden ser de gran utilidad de cara a la implantación de mejoras relacionadas con la gestión y optimización de recursos.
- **Área y Ambiente de trabajo:** obtenemos información acerca de las condiciones de trabajo relacionadas con la seguridad, higiene y ergonomía. Con esta información podemos detectar y adelantarnos a la adecuación de los puestos de trabajo, para evitar riesgos, lo cual a su vez aporta a alimentar un mejor clima laboral.
- **Formación e Información:** nos aporta información relacionada con los planes de formación que se aportan a los trabajadores, y las posibilidades de desarrollo profesional que se ofrece a los trabajadores en general. A través de esta información podemos detectar tanto nuevas necesidades formativas, como la necesidad de implantar otras vías de formación, o bien, las necesidades de desarrollo profesional en el caso de que exista.

Toda la información referente a esta encuesta fue tomada del manual realizado por las instituciones mencionadas anteriormente (Coexphal, Euroempleo, Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo).

La razón por la cual escogimos utilizar una encuesta que mida la satisfacción laboral, es porque nos ayudará a determinar qué tan motivado o alegre se encuentra el personal elegido en la actualidad y, al momento de relacionar estos resultados con la efectividad de la gerencia, podremos obtener una conclusión sobre si el liderazgo utilizado es el más efectivo, y entonces a partir de esto, realizar nuestras recomendaciones.

2.7.2 Segunda Encuesta

Esta encuesta fue creada a partir de una combinación realizada por nosotros, de dos encuestas diferentes: Rendimiento Gerencial y Efectividad de la Gerencia. Ambas miden básicamente lo mismo, por lo tanto, seleccionamos las preguntas más relevantes para nuestra investigación y las concentramos en una sola encuesta. Dichos cuestionarios fueron tomados de la página Survey Nuts.

Definitivamente, es necesario saber qué opinan los empleados sobre sus gerentes, ya que éstos afectan en forma directa la satisfacción laboral de los empleados. Con esta encuesta recopilaremos opiniones de los empleados respecto de la efectividad de sus supervisores a la hora de alinear el trabajo con las prioridades comerciales, recompensar el éxito, orientar y manejar el equipo. (Survey Nuts)

La encuesta consta de 19 preguntas con respuestas de selección múltiple, con cinco opciones para elegir. Estas opciones son un rango de calificación de los términos que desean ser evaluados, que van desde

“extremadamente” a “para nada”. En el anexo número dos podrán encontrar un ejemplar de dicha encuesta.

2.7.3 Universo

Las encuestas serán aplicadas al personal de las distintas facultades de la institución elegida. La “Universidad Romana” cuenta con 14 carreras de estudio, que componen las facultades a evaluar, que son: Administración de Empresas, Arquitectura, Negocios Internacionales, Publicidad, Derecho, Diseño de Interiores, Educación, Ingeniería Civil, Ingeniería en TIC, Ingeniería Industrial, Medicina, Mercadeo, Odontología, Psicología. Agregamos además, otra facultad que abarca de manera general los programas de postgrado. En cada facultad existen una o dos posiciones de asistente, todas femeninas, que es la población elegida para esta investigación. Por lo tanto, en total, estaremos evaluando 17 personas. A continuación detallamos:

Tabla 8: Facultades y Asistentes a Evaluar

Facultad	Número de Asistentes
Administración de Empresas	1
Arquitectura	1
Negocios Internacionales	2
Publicidad	1
Derecho	2
Diseño de Interiores	1
Educación	1
Ingeniería Civil	1
Ingeniería en TIC	1
Ingeniería Industrial	1
Medicina	1
Mercadeo	1
Odontología	1
Psicología	1
Postgrado	1

2.7.4 Modo de Empleo

La encuesta será aplicada a las 17 asistentes de las distintas facultades de la institución, de manera confidencial y electrónica. Utilizaremos la página Survey Nuts para colgar las encuestas, se generará un hipervínculo, y con este las asistentes podrán acceder a la encuesta y contestarla. No deben identificarse y, al final, sólo obtendremos los resultados de cada encuesta que se tomó.

Para comunicárselo, aprovechamos el correo electrónico institucional de la “Universidad Romana” y, en privado, le informamos a cada una en qué consistía el estudio y cómo llevarlo a cabo, además le explicamos sobre la confidencialidad de la modalidad utilizada.

2.8 Resultados de las Encuestas Aplicadas

2.8.1 Encuesta sobre la Satisfacción Laboral

- Pregunta #1: ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	1	5.88%
Insatisfecho	2	11.76%
Satisfecho	12	70.59%
Muy Satisfecho	2	11.76%

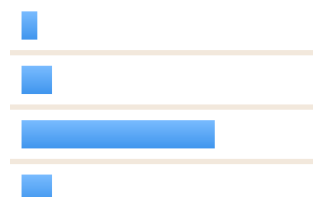


Tabla 9

En esta pregunta, en la cual evaluamos de manera general la satisfacción del empleado, el 82.35% calificó entre satisfecho y muy satisfecho, lo que nos arroja que, aunque más adelante, quizás en factores más específicos tengamos puntos críticos, el personal se siente a gusto con su trabajo.

- Pregunta #2: ¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	2	11.76%
Satisfecho	9	52.94%
Muy Satisfecho	6	35.29%

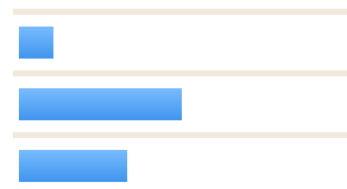


Tabla 10

Con esta pregunta inicia el renglón de Motivación y Reconocimiento, y con esta pregunta nos damos cuenta que, el 88.23%, conoce entre bien y muy bien la historia y trayectoria de la empresa. Es decir, que esto aporta a que sepa de dónde sale la cultura y cómo ha ido evolucionando, por lo tanto, indica que no se encuentran laborando en un lugar donde no encuentran con qué identificarse por desconocimiento.

- Pregunta #3: ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	6	35.29%
Satisfecho	7	41.18%
Muy Satisfecho	4	23.53%

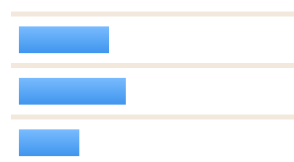


Tabla 11

Aquí iniciamos ya con, quizás, parte de la situación pues, aunque la mayoría esta entre satisfecho y muy satisfecho, un 35.29% dice que está

insatisfecho con la manera en que están definidas sus funciones y responsabilidades. Este porcentaje es relativamente alto, pues es uno de los factores que deben estar más controlados, debido a que un empleado que no conoce bien la labor u objetivos a cumplir, se sentirá perdido, y eso poco a poco va afectando su motivación. Por lo tanto reconocemos que es un punto crítico.

- Pregunta #4: ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	5	29.41%
Satisfecho	10	58.82%
Muy Satisfecho	2	11.76%

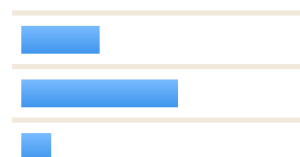


Tabla 12

Nuevamente, la mayoría indica en este punto que está entre satisfecho y muy satisfecho. Sin embargo, un 29.41% indica que está insatisfecho con la información que recibe sobre el desempeño de su trabajo. El personal que no conoce si su trabajo está bien realizado o si su supervisor está contento con su desempeño, no tiene un norte, pues no conoce desde un punto de vista superior cuáles son sus fortalezas y, sobretodo, cuáles son sus debilidades. Es también un punto crítico pues afecta directamente la motivación del empleado, especialmente en términos de desempeño.

- Pregunta #5: ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	1	5.88%
Insatisfecho	3	17.65%
Satisfecho	8	47.06%
Muy Satisfecho	5	29.41%

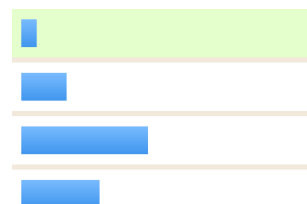


Tabla 13

En esta pregunta, un 23.53% está entre insatisfecho y muy insatisfecho (sólo una persona calificó como muy insatisfecho). Aunque el número no es tan alto, es un factor al que debemos prestar atención, pues el personal desmotivado y que siente que no le gusta su trabajo, es el que sale más costoso. Esto podría demostrar la probabilidad de que no se encuentran en el puesto correcto, en relación a sus intereses y capacidades.

- Pregunta #6: El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	5	29.41%
Satisfecho	6	35.29%
Muy Satisfecho	6	35.29%

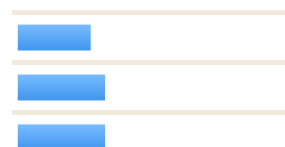


Tabla 14

Aquí un 29.41% no está satisfecho con la empresa y su sector. Podríamos inferir que estas personas son "empleados trampolín" como decimos en nuestro país, que significa que ingresaron a la institución mientras encuentran una mejor opción. Es necesario que al momento de reclutar y seleccionar se tome en cuenta este factor, pues funcionan como un parásito, siendo esa mancha negra dentro del clima laboral que podría infectar a los demás compañeros.

- Pregunta #7: ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	5	29.41%
Satisfecho	10	58.82%
Muy Satisfecho	2	11.76%

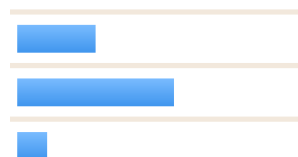


Tabla 15

Podemos observar que un 70.58% de la población elegida calificó las condiciones salariales como buenas o muy buenas. Por lo tanto, no es un tema a tocar de manera inmediata pues, como sabemos, en toda institución existen personas que no están conformes con este tema y, realmente, complacerlos a todos es imposible.

- Pregunta #8: ¿Cómo califica su relación con los compañeros?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Satisfecho	10	58.82%
Muy Satisfecho	7	41.18%

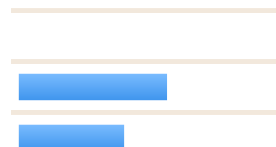


Tabla 16

Según los resultados, la relación con los compañeros es totalmente satisfactoria, pues obtuvo un 0% en respuestas de “Muy Insatisfecho” o “Insatisfecho”. Hasta ahora, podemos suponer con seguridad, que la situación se encuentra totalmente en manos del supervisor, lo cual influye en los demás renglones que demuestran que el clima laboral se encuentra en un muy mal estado.

- Pregunta #9: ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	2	11.76%
Satisfecho	9	52.94%
Muy Satisfecho	6	35.29%

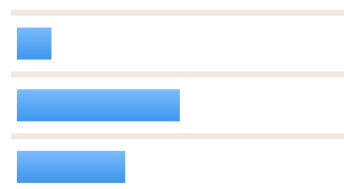


Tabla 17

Concordando con lo expuesto en la pregunta anterior, tenemos un 88.23% al cual le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo. Este valor es excelente.

- Pregunta #10: ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	1	5.88%
Insatisfecho	2	11.76%
Satisfecho	6	35.29%
Muy Satisfecho	8	47.06%

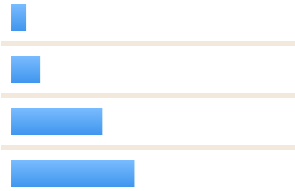


Tabla 18

Siguiendo con el mismo tema de las dos preguntas anteriores, los resultados de este punto aportan a nuestra conclusión de que el área de las relaciones laborales no se ha visto afectada, pues un 82.35% indicó que se siente parte de un equipo de trabajo. Este valor también resulta excelente.

- Pregunta #11: ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	6	35.29%
Satisfecho	8	47.06%
Muy Satisfecho	3	17.65%

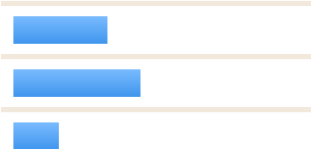


Tabla 19

Un 35.29% calificó la comunicación interna como insatisfactoria, frente al 47.06% que piensa lo contrario. Consideramos que estas calificaciones se encuentran muy cercanas o empate, por lo tanto sería un punto crítico para volver a evaluar de manera separada y determinar la situación con este tema.

- Pregunta #12: ¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	3	17.65%
Satisfecho	9	52.94%
Muy Satisfecho	5	29.41%

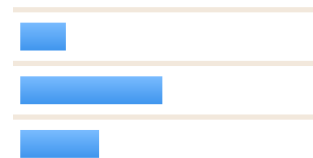


Tabla 20

En concordancia con la pregunta número dos, podemos observar en este ítem que un 82.35% conoce las tareas que desempeña otras áreas, lo cual es conveniente, pues significa que el personal se encuentra informado sobre las actividades de la empresa y esto aporta al clima laboral.

- Pregunta #13: ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	2	11.76%
Satisfecho	13	76.47%
Muy Satisfecho	2	11.76%

Tabla 21

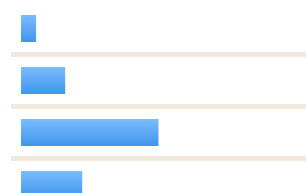


Con esta pregunta terminamos el segundo renglón, llamado Motivación y Reconocimiento y podemos visualizar que, un 88.23% se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo, lo cual por su parte apoya nuestra teoría antes expuesta de que las relaciones laborales no se han visto afectadas negativamente.

- Pregunta #14: ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	1	5.88%
Insatisfecho	3	17.65%
Satisfecho	9	52.94%
Muy Satisfecho	4	23.53%

Tabla 22



Aquí inicia el siguiente renglón, el cual abarca el tema de la satisfacción con el área y el ambiente de trabajo. Con esta pregunta podemos visualizar un 76.47% que indica que conoce sobre el aspecto evaluado, en contraposición de un 23.53% que no.

- Pregunta #15: ¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	2	11.76%
Insatisfecho	4	23.53%
Satisfecho	5	29.41%
Muy Satisfecho	6	35.29%

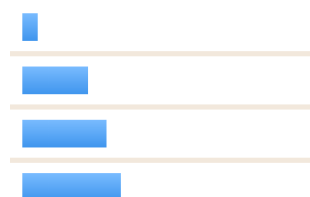


Tabla 23

En esta pregunta podemos identificar que un 67.7% indica que el trabajo dentro de su departamento está organizado, mientras que el restante (35.29%) opina que no. Como el porcentaje positivo se eleva tan sólo un poco más de la mitad, es otro punto al cual se le debe prestar atención, pues de aquí se puede derivar la calificación sobre la comunicación interna y la situación con la definición de labores y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

- Pregunta #16: ¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	3	17.65%
Satisfecho	11	64.7%
Muy Satisfecho	3	17.65%

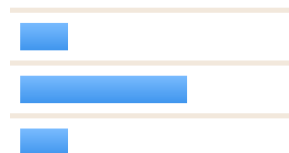


Tabla 24

Sólo tres personas (17.65%) contestaron que las condiciones de trabajo no son seguras, por lo tanto, lo correcto sería observar la razón por la cual estas tres personas en específico contestaron eso, para entonces mejorar las condiciones de su línea.

- Pregunta #17: ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	1	5.88%
Insatisfecho	5	29.41%
Satisfecho	7	41.18%
Muy Satisfecho	4	23.53%

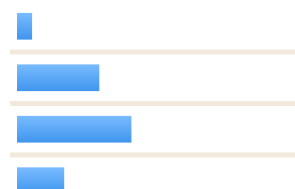


Tabla 25

Aquí coincidimos con las respuestas obtenidas en la parte de las funciones y responsabilidades, donde de manera equilibrada podemos observar que el 64.71% piensa que la carga de trabajo está bien repartida.

- Pregunta #18: ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Satisfecho	11	64.7%
Muy Satisfecho	6	35.29%

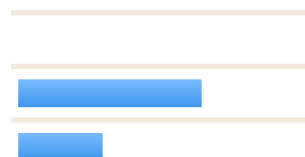


Tabla 26

En esta pregunta no tenemos contradicciones ni ambivalencia, debido a que el 100% de los participantes respondieron de manera positiva.

- Pregunta #19: ¿Puede realizar su trabajo de forma segura?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	1	5.88%
Satisfecho	8	47.06%
Muy Satisfecho	8	47.06%

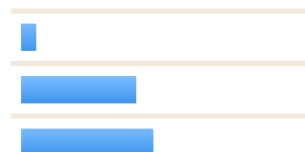


Tabla 27

Es impresionante que tan solo una persona, que corresponde al 5.88%, respondió que no puede realizar su trabajo de forma segura. Esto quiere decir que la institución tiene altos porcentajes de seguridad, lo cual resulta importante para que el empleado se sienta cómodo.

- Pregunta #20: ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	1	5.88%
Satisfecho	10	58.82%
Muy Satisfecho	6	35.29%

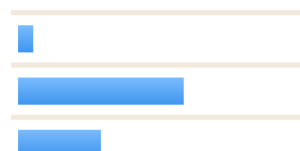


Tabla 28

Al igual que en la pregunta anterior, sólo una persona contestó que no conoce los protocolos de emergencia. Aquí podemos asegurar que la “Universidad Romana” se ha preocupado por formar a todo su personal con este tema.

- Pregunta #21: ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	5	29.41%
Satisfecho	9	52.94%
Muy Satisfecho	3	17.64%

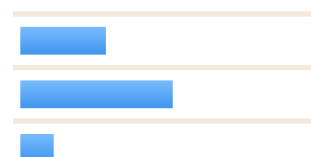


Tabla 29

Aquí termina el tercer renglón que habla sobre la satisfacción con el lugar y el ambiente laboral, en la cual el 29.41% califica como insatisfecho. Consideramos que es un punto a tomar en cuenta, ya que el número es

elevado en relación al tema, pues todo empleado debería estar equipado con lo necesario para su protección dentro del trabajo.

- Pregunta #22: ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	4	23.52%
Satisfecho	11	64.71%
Muy Satisfecho	2	11.76%

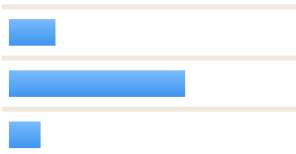


Tabla 30

En el inicio del último renglón, que evalúa la formación e información, tenemos que el 23.52% está insatisfecho con la información que recibe para desempeñar su trabajo. Este es un punto crítico, debido a que esta información es esencial para el desempeño del empleado, por lo tanto, al no recibirla puede afectar su motivación y por ende el clima laboral.

- Pregunta #23: ¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	5	29.41%
Insatisfecho	7	41.18%
Satisfecho	3	17.65%
Muy Satisfecho	2	11.76%

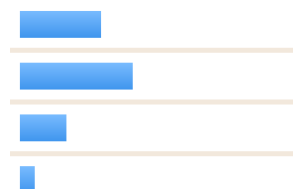


Tabla 31

El 75% de las personas coloca que no la recibió, lo cual va muy de acuerdo con la cultura de nuestro país, pues nunca han hecho mucho énfasis en el tema. Sin embargo, es justo observar que, dado que la labor principal de esta institución se realiza en oficinas, tampoco hay mucha probabilidad de que ocurra un accidente laboral.

- Pregunta #24: Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	1	5.88%
Insatisfecho	3	17.65%
Satisfecho	11	64.7%
Muy Satisfecho	12	11.76%

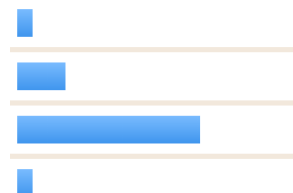


Tabla 32

Esta puntuación es importante, y es excelente que la institución haya obtenido un 76.46% como positivo.

- Pregunta #25: Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	7	41.17%
Satisfecho	9	52.94%
Muy Satisfecho	1	5.88%

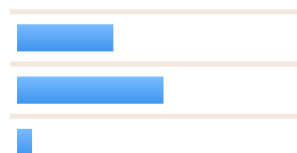


Tabla 33

La institución obtuvo un porcentaje por encima del 50% de manera positiva, sin embargo consideramos que el porcentaje de insatisfecho es demasiado elevado (41.17%). Por lo tanto es un punto crítico a mejorar, pues cuando se implementan nuevos mecanismos la organización es responsable de formar a quienes lo llevarán a cabo para que su desempeño sea óptimo.

- Pregunta #26: La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Insatisfecho	4	23.53%
Insatisfecho	6	35.29%
Satisfecho	3	17.65%
Muy Satisfecho	4	23.53%

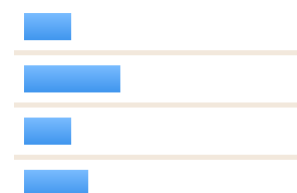


Tabla 34

Este es otro punto crítico, el factor sobre las oportunidades para el desarrollo profesional, donde las respuestas estuvieron muy variadas, pero más de la mitad de los puntos estuvieron entre “Muy Insatisfecho” e “Insatisfecho”.

2.8.2 Encuesta sobre el Desempeño del Líder

- Pregunta #1: ¿Qué tan accesible es su supervisor?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	2	11.76%
Bastante	8	47.06%
Moderadamente	5	29.41%
Ligeramente	2	11.76%
Para nada	0	0%

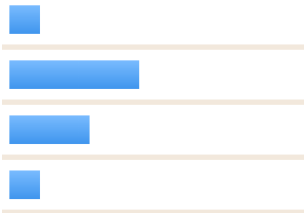


Tabla 35

Según esta pregunta podemos argumentar que, de manera general, la accesibilidad del supervisor es buena.

- Pregunta #2: ¿Qué tan disponible se encuentra su supervisor para sus empleados?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	2	11.76%
Bastante	9	52.94%
Moderadamente	4	23.53%
Ligeramente	2	11.76%
Para nada	0	0%

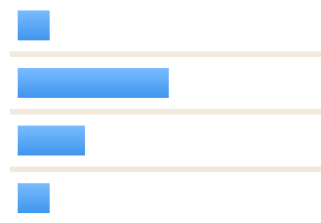


Tabla 36

Concordando con la respuesta de la pregunta anterior, la disponibilidad del supervisor también es buena.

- Pregunta #3: ¿Qué tan frecuente su supervisor le retroalimenta sobre su trabajo?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	0	0%
Bastante	3	17.65%
Moderadamente	8	47.06%
Ligeramente	3	17.65%
Para nada	3	17.65%

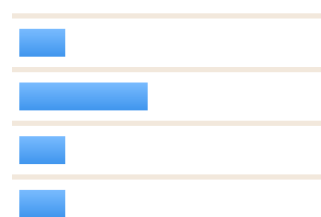


Tabla 37

Aunque la accesibilidad y disponibilidad del supervisor es muy buena, cae un poco en la retroalimentación que le brinda al empleado.

- Pregunta #4: ¿Qué tanto mejora su desempeño luego de recibir retroalimentación sobre su trabajo de parte de su supervisor?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	1	5.88%
Bastante	7	41.18%
Moderadamente	6	35.29%
Ligeramente	2	11.76%
Para nada	1	5.88%

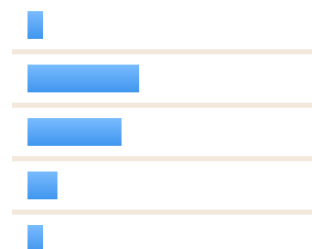


Tabla 38

Además de que como observamos en la pregunta anterior, que la retroalimentación brindada es muy poca, al parecer, la modalidad en la que lo hace no es la más efectiva, pues se evidencia en la encuesta que la mayoría de los participantes no la toman muy en cuenta para mejorar.

- Pregunta #5: ¿Qué tan efectivo es el entrenamiento que recibe de su supervisor?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	0	0%
Bastante	4	23.53%
Moderadamente	1	5.88%
Ligeramente	7	41.18%
Para nada	5	29.41%

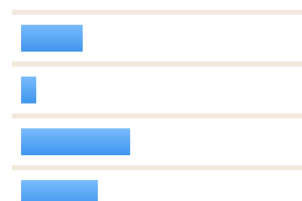


Tabla 39

Según las respuestas de la población elegida, en la cual un 70.59% calificó de Ligeramente a Para Nada efectivo, el entrenamiento que recibe de su supervisor es pobre. Esto es un punto crítico.

- Pregunta #6: ¿Qué tan congruente es su supervisor con las recompensas sobre su buen desempeño?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	0	0%
Bastante	4	23.53%
Moderadamente	5	29.41%
Ligeramente	5	29.41%
Para nada	3	17.65%

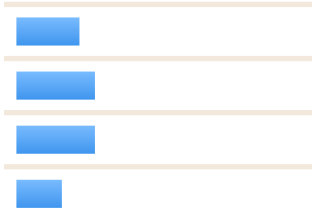


Tabla 40

La congruencia del supervisor en cuanto a la recompensa cuando se hace un buen trabajo, está muy empate. Es decir, que tenemos una ambivalencia, pues la mitad de la población opina que es congruente, pero la otra mitad no.

- Pregunta #7: ¿Qué tan congruente es su supervisor con los castigos sobre su mal desempeño?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	0	0%
Bastante	6	35.29%
Moderadamente	3	17.65%
Ligeramente	5	29.41%
Para nada	3	17.65%

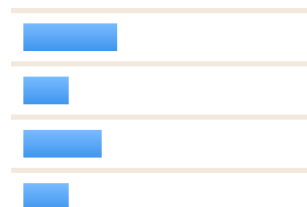


Tabla 41

En esta pregunta pasa lo mismo que en la anterior, la población que opina positivamente y la que opina negativamente es casi igual.

- Pregunta #8: ¿Qué tan razonables son las decisiones de su supervisor?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	0	0%
Bastante	5	29.41%
Moderadamente	9	52.94%
Ligeramente	3	17.65%
Para nada	0	0%

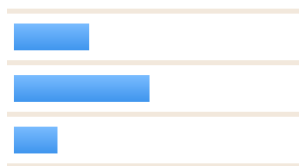


Tabla 42

Nos impacta ver los resultados de esta pregunta, pues tenemos que el 70.59% de las personas considera que las decisiones de su supervisor son de

moderadamente a ligeramente razonables. Esto afectará en otros aspectos que podemos apreciar en las preguntas que vienen adelante.

- Pregunta #9: ¿Su supervisor se toma mucho tiempo para hacer decisiones, muy poco, o aproximadamente el tiempo necesario?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	0	0%
Bastante	3	17.65%
Moderadamente	10	58.82%
Ligeramente	2	11.76%
Para nada	2	11.76%

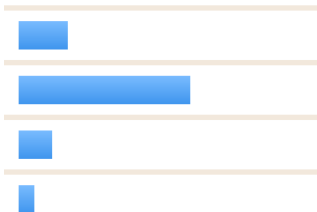


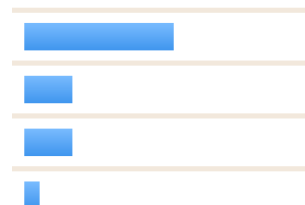
Tabla 43

Las respuestas de esta pregunta presentan su mayor porcentaje en la calificación de Moderadamente, con un 58.82%, lo cual en perspectiva es bueno, pues en esta ocasión los extremos serían los puntos críticos; debido a que la toma de decisión debe ser realizada en el tiempo necesario, ni muy rápido, ni muy lento.

- Pregunta #10: ¿Qué tan frecuente escucha su supervisor las opiniones de sus empleados al momento de tomar decisiones?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	0	0%
Bastante	9	52.94%
Moderadamente	3	17.65%
Ligeramente	3	17.65%
Para nada	2	11.76%

Tabla 44

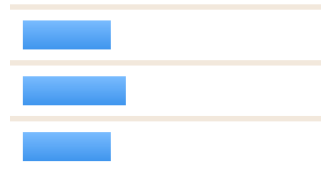


Creemos que aquí tenemos un buen balance, pues el mayor porcentaje se encuentra en que el supervisor escucha bastante frecuente las opiniones de sus empleados, con un 52.94%. Además, lo acompaña el porcentaje de moderadamente con un 17.65%. Es decir, que sólo el 35.3% opina que lo escuchan de ligeramente a para nada, por lo tanto el enfoque esta parte no serán tan exhaustivo, aunque sí de importancia.

- Pregunta #11: ¿Qué tan fácil es para usted no estar de acuerdo con las decisiones de su supervisor?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	0	0%
Bastante	5	29.41%
Moderadamente	6	35.29%
Ligeramente	6	35.29%
Para nada	0	0%

Tabla 45



Al parecer, la toma de decisiones no es muy inteligente, pues un 70.58% de las asistentes consideran que pueden estar en desacuerdo con su supervisor entre moderada y ligeramente fácil. Cuando mencionamos en la pregunta número 8, que el porcentaje obtenido en si la toma de decisiones es razonable afectaría en otros aspectos, a esto era que nos referíamos.

- Pregunta #12: ¿Qué tan realistas son las expectativas de su supervisor?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	0	0%
Bastante	8	47.06%
Moderadamente	5	29.41%
Ligeramente	4	23.53%
Para nada	0	0%

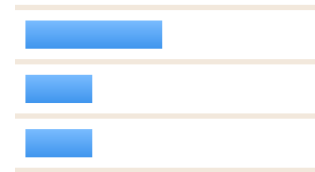


Tabla 46

Observamos aquí que los puntajes están muy a la par, pues el 47.06% (mayor porcentaje) opina que las expectativas de su supervisor son bastante realistas, pero el 52.94% dice que son de moderada a ligeramente. Este es un punto de estudio para identificar las razones.

- Pregunta #13: ¿Cómo responde su supervisor a los errores de sus empleados?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	0	0%
Bastante	5	29.41%
Moderadamente	6	35.29%
Ligeramente	3	17.65%
Para nada	3	17.65%

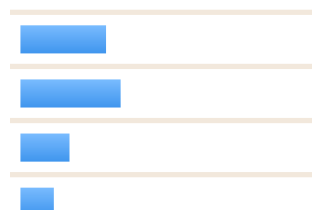


Tabla 47

El adjetivo que acompañaba los calificativos en las respuestas de esta pregunta era “bien”, es decir, que las respuestas eran extremadamente bien, bastante bien, y así sucesivamente. Podemos observar entonces que la mayoría de los participantes dicen que su supervisor responde de bastante a moderadamente bien (64.7%).

- Pregunta #14: ¿Qué tan confiable es su supervisor?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	1	5.88%
Bastante	5	29.41%
Moderadamente	8	47.06%
Ligeramente	2	11.76%
Para nada	0	0%

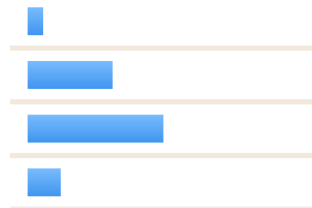


Tabla 48

Resulta alarmante que 10 de 17 personas piensen que su supervisor es de moderada a ligeramente confiable. Este es un punto extremadamente crítico, y es de los aspectos que mencionamos en la pregunta número ocho que afectarían al supervisor.

- Pregunta #15: ¿Qué tan efectivo es su supervisor al utilizar los recursos de la institución?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	2	11.76%
Bastante	9	52.94%
Moderadamente	4	23.53%
Ligeramente	2	11.76%
Para nada	0	0%

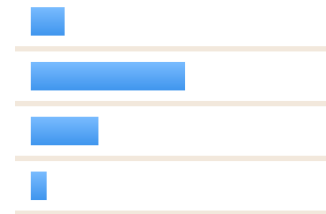


Tabla 49

No creo que haya problema en la evaluación de este factor, ya que 11 de 17 participantes dicen que su supervisor es de extremadamente a bastante efectivo al utilizar los recursos de la institución. Además, en el calificativo de Moderadamente, se obtuvieron 4 personas más, es decir que podríamos decir que este aspecto se encuentra en orden.

- Pregunta #16: De manera general, ¿qué tan satisfecho se siente con su supervisor?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	3	17.65%
Bastante	6	35.29%
Moderadamente	5	29.41%
Ligeramente	3	17.65%
Para nada	0	0%

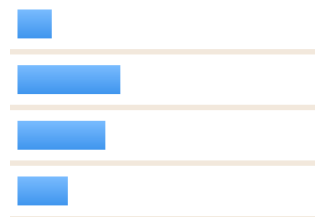


Tabla 50

Las respuestas de esta pregunta estuvieron muy empate, 9 de 17 personas calificaron su satisfacción con su supervisor de extremadamente a bastante satisfecho, y 8 de 17 lo calificaron de moderada a ligeramente. Por lo tanto consideramos que se le debe dar una atención más profunda para obtener una respuesta más contundente e identificar dónde radica el asunto.

- Pregunta #17: ¿Qué tan cómodo se siente sobre expresar sus preocupaciones a su supervisor?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	1	5.88%
Bastante	9	52.94%
Moderadamente	3	17.65%
Ligeramente	2	11.76%
Para nada	2	11.76%

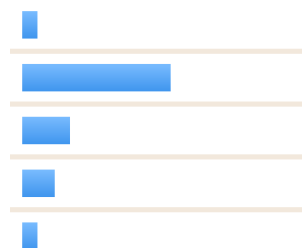


Tabla 51

Tenemos otra pregunta con respuestas muy variadas: 10 de 17 personas (58.82%) dice que se siente de extremadamente a bastante cómo expresando sus preocupaciones a su supervisor, mientras que 7 de esas mismas 17 personas (41.17%) opina que se siente de moderadamente a para nada cómodo.

- Pregunta #18: ¿Cómo maneja su supervisor los inconvenientes entre los empleados?

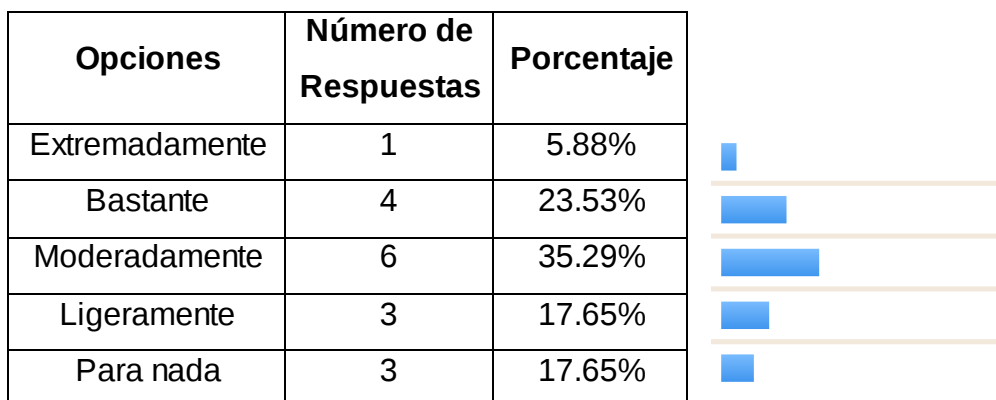


Tabla 52

Con respecto al esfuerzo del supervisor para lograr que su equipo de trabajo sea armonioso, encontramos que tenemos un balance, 11 personas piensan que el manejo de los inconvenientes se realiza desde extremadamente hasta moderadamente bien. Este factor es sumamente importante con respecto al clima laboral de la institución, pues el líder tiene la responsabilidad de lograr que su equipo de trabajo mantenga relaciones laborales agradables y respetuosas.

- Pregunta #19: ¿Qué tan comprometido está su supervisor con hacer de su lugar de trabajo un ambiente cómodo?

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
Extremadamente	2	11.76%
Bastante	7	41.18%
Moderadamente	3	17.65%
Ligeramente	4	23.53%
Para nada	1	5.88%

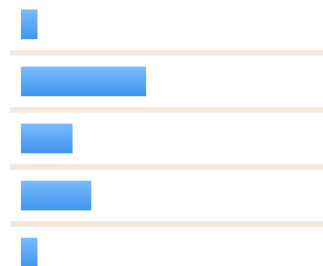


Tabla 53

Concordando con lo expresado en la pregunta anterior, tenemos que 9 de 17 personas (52.94%) entiende que su supervisor está haciendo un buen trabajo para que el ambiente sea cómodo (de extremadamente a bastante bien); mientras que 8 de 17 personas (47.06%) dice que va desde moderadamente a para nada bien.

2.9 Relación de Resultados entre las Encuestas

Los resultados de la primera encuesta, sobre la satisfacción laboral, nos arrojaron que los factores más críticos serían: que las funciones y responsabilidades del empleado no están bien definidas (35.29% insatisfactorio), la retroalimentación recibida es poco frecuente (29.41% insatisfactorio), la comunicación interna es pobre (35.29% insatisfactorio) y las oportunidades de desarrollo no son muchas (58.92% calificaron entre insatisfecho y muy insatisfecho). Es conocido que estos aspectos son imprescindibles para que un individuo se sienta satisfecho con el lugar de

trabajo, pues es lo que le genera la motivación diaria necesaria para realizar sus labores de manera contenta y efectiva; sin esto, el clima laboral va en decadencia.

Validamos, con los resultados de la segunda encuesta (sobre el desempeño del líder según la perspectiva del empleado), que estos puntos están ligados al tipo de liderazgo ineficaz que se está practicando dentro de la empresa. Hacemos esta deducción debido a que, los porcentajes obtenidos en puntos clave de dicha encuesta, se relacionan con la insatisfacción demostrada en la primera.

La accesibilidad y disponibilidad del supervisor, la calificaron como 47.17% y 35.29% respectivamente, de moderada a ligera. Esto concuerda con el porcentaje expuesto anteriormente de la pobre comunicación interna (35.29% insatisfactoria) que existe dentro de la empresa, según los resultados de la encuesta. Además, fue validado el porcentaje de retroalimentación recibida, donde se obtuvo en la primera un 29.41% insatisfactoria, y en la segunda un 82.36% califica de moderada a para nada recibida. Cabe destacar que este número es realmente elevado y alarmante, pues aparte de ser un indicador de mejora para el desempeño del empleado, al no recibirla provoca que este no se sienta valorado, y por lo tanto la satisfacción laboral cae. Aparte de eso, el 52.93% responde que su desempeño no mejora luego de recibirla, lo que podría indicarnos que de todos modos, la poca cantidad que se brinda, es ineficiente.

Encontramos además, que el entrenamiento recibido por parte del supervisor fue calificado en un 76.47% de moderado a para nada efectivo, y que sus expectativas son 52.94% de moderada a ligeramente realistas.

Todo lo expuesto hasta ahora podría arrojarnos que el tipo de liderazgo que se efectúa en la “Universidad Romana” es uno ausente, pues los indicadores principales de que está desempeñando una labor efectiva no se encuentran en nuestras evaluaciones.

Capítulo III: Propuesta

Partiendo de los resultados obtenidos, donde concluimos que el estilo de liderazgo utilizado actualmente en la “Universidad Romana” es el No Liderazgo o Laissez-faire, debido a factores tales como: falta de retroalimentación y entrenamiento a los empleados, comunicación interna pobre, entre otros aspectos expuestos en el capítulo anterior; estaremos haciendo nuestra propuesta sobre un tipo de liderazgo más efectivo.

En esta parte queremos destacar dos temas: el primero, es que la estructura organizacional de las facultades quizás no es la más conveniente, pues sólo cuenta de un director y una o dos asistentes por facultad; y el segundo es que, a estos directores no se les exige un horario en específico, estos tienen la flexibilidad de iniciar y terminar sus labores cuando entiendan, siempre y cuando cumplan con al menos cuatro horas diarias y/o sus tareas imprescindibles. Además, no existe sistema que lleve récord de su asistencia, pues aunque los empleados de línea deben realizar ponches, los directores están exentos de esto. Por lo tanto, consideramos que este tipo de gestión promueve el tipo de liderazgo ausente o a distancia, y he aquí donde radica toda la situación planteada, pues, según observación y entrevista directa con Gestión Humana, nos confirman que tienen la situación de que muchos no se presentan en su lugar de trabajo.

Podemos deducir entonces que las asistentes, que son personas iniciando su carrera laboral e incluso algunas sin graduar de educación superior, son las que tienen todo el peso de las tareas de la facultad pues,

deben cumplir con todo aquello que es exigido a su director, pero que el deja en manos de ellas. Por lo tanto, de aquí también puede venir la baja satisfacción laboral y, a su vez, el mal clima laboral.

- Propuesta #1: reestructurar el organigrama de las facultades.

Nuestra propuesta es que se agrupen las facultades que pertenecen a una misma área. Por ejemplo: Facultad de Salud y Humanidades, con las “subfacultades” de Medicina, Odontología y Psicología; con un director para la facultad y un coordinador o encargado para cada “subfacultad”, y las asistentes que le corresponden a cada una. De este modo, el coordinador puede enfocarse en las actividades y funciones de cada carrera en específico y la carga no cae tan sólo en las asistentes, además de que tienen una persona que les da seguimiento y retroalimentación.

- Propuesta #2: cambiar las políticas del horario de los directores.

Si bien desean permanecer con la flexibilidad de horario, recomendamos que entonces exijan el registro de asistencia, como todos los demás empleados, en el reloj de ponche. De esta manera se puede llevar un control del cumplimiento de horario de los directores y, aquellos que no lo realicen, deben ser amonestados. Solo así se iniciará a inculcar una cultura donde el tipo de liderazgo no sea uno ausente.

- Propuesta #3: iniciar una campaña de capacitación a estos directores y, en caso de incorporar la propuesta número uno, futuros encargados o coordinadores; donde formen a estas personas con las capacidades necesarias para llevar a cabo el estilo de liderazgo que estaremos proponiendo en el siguiente punto.

- Propuesta #4: Estilos de Liderazgo.

Consideramos que el estilo de liderazgo que debe ser aplicado para que sea más efectivo, es un balance o mezcla entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

El liderazgo transaccional se basa en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. (Figueroa, 2011)

Es decir que este tipo de liderazgo influenciará en los puntos débiles que encontramos en las encuestas, tales como: la definición clara de las funciones, la retroalimentación, la confiabilidad del líder, el entrenamiento hacia sus empleados, y la congruencia con las recompensas y los castigos según corresponda.

Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a seguir las reglas, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio, por lo tanto, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento (Figueroa, 2011). Y es precisamente por esto que recomendamos que se utilice en conjunto con el liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional opera con la base de cambiar la motivación regular basada solamente en la recompensa para llevarla al compromiso con las metas, las personas y la organización. Un líder transformacional no centra su atención solamente en la maximización del desempeño del individuo, sino que pone foco en la responsabilidad del integrante del grupo por su propio desarrollo personal, que como consecuencia trae un aumento en el desempeño del cumplimiento de los objetivos de la organización. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías. Un líder transformacional entiende la necesidad de que sus equipos deben sentir que trabajan por algo más que el dinero, llevarlos hacia un compromiso consigo mismos y con la organización para alcanzar metas a largo plazo. (Figueroa, 2011)

Al combinar estos dos estilos de liderazgo podremos poner en práctica las estrategias para llegar a la satisfacción y clima laboral deseados. Este último estilo descrito, el liderazgo transformacional, llegará a una forma más personal al empleado, trabajando directamente con su motivación y ofreciéndole oportunidad de desarrollo con un coach a su lado que lo estará guiando en su etapa de la vida laboral. El personal se verá más identificado con la empresa, y se sentirá más a gusto con ella, defendiendo su nombre y sus principios.

Conclusión

Aunque quizás pensemos que el liderazgo es una aptitud que depende de la personalidad de cada quien, la realidad es que es una habilidad necesaria que debe poseer el personal al mando, pues a partir de esta se derivan muchas actitudes y sentimientos del empleado que se encuentra bajo estos cargos.

Un líder debe ser capaz de inculcar a su equipo el sentido de pertenencia a la institución, y conectar con este en un nivel en que inflencie su estadía (si así podemos llamarle) en la organización. Es quien alinea el personal hacia los objetivos planteados de acuerdo a la estrategia acordada. Por lo tanto, su ejercicio impactará de gran manera en cómo el empleado se sienta (satisfacción laboral) y esto a su vez repercutirá en el clima laboral.

En la evaluación que hicimos en la “Universidad Romana” pudimos observar que, aunque de manera generalizada los niveles de satisfacción laboral se encuentran en orden, existen otros puntos en específico que se encuentran en un nivel crítico; y que estos están muy relacionados con el estilo de liderazgo ejercido actualmente por los líderes de las facultades de la institución de educación superior, que fue clasificado como “No Liderazgo” o Laissez-Faire.

Por esta causa nuestra propuesta se enfocó en presentar la combinación de dos estilos de liderazgo que serían óptimos para mejorar estos porcentajes: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

Referencias

Internetgrafía

Figuerola, N. (2011). *Liderazgo Transaccional y Transformacional Las dimensiones del Liderazgo*. Recuperado de Artículos BM, en 26/07/15: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>

Libros

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8va ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Gardner, J. W. (1991). *El liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editor Latinoamericano, S.R.L.

Griffin, W. W., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional. Gestión de Personas y Organizaciones*. México, D.F.: Cengage Learning.

Revistas

Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.

Contreras, F., Juarez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un Grupo de Empresas Colombianas. *Rev.Fac.Cienc.Econ.*, XVIII(2), 7-17.

Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. (2010). Grado de Supervisión como Variable Moderadora entre Liderazgo y Satisfacción, Motivación y Clima Organizacional. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería.*, 18(1), 15-25.

Gil-Monte, P. R. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de Salud Pública*, 83(2).

Today, U. (2002). Cualidades más importantes para un CEO. *USA Today*, A1.

ANEXOS