



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE POSGRADO**

**“EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE UNA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL HIDALGUENSE (SICE)”**

**PROYECTO TERMINAL DE CARÁCTER PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

L.C.E. KRYSTAL ISAURA BUTRÓN DE LA VEGA

**DIRECTOR DE PROYECTO TERMINAL:
DR. TIRSO JAVIER HERNÁNDEZ GRACIA**

**CODIRECTORA DE PROYECTO TERMINAL:
DRA. DOLORES MARGARITA NAVARRETE ZORRILLA**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Maestría en Administración

Of. ICEA/MA/152/2014

MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO

Director de Administración Escolar
Presente.

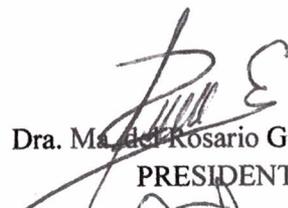
La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“El liderazgo y su relación con el clima organizacional de una mediana empresa industrial hidalguense (SICE)”**, realizado por la sustentante **L.C.E. Krystal Isaura Butrón De la Vega**, con número de cuenta **Q03338**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

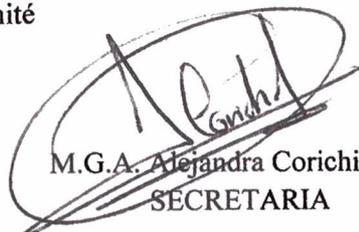
AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso para acceder al examen de Grado, en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 22 de octubre de 2014

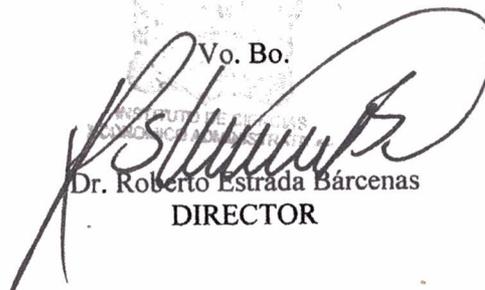
El Comité


Dra. Ma. del Rosario García Velázquez
PRESIDENTE


M.G.A. Alejandra Corichi García
SECRETARIA


Dr. Tirso Javier Hernández Gracia
VOCAL


Dra. Dolores Margarita Navarrete Zorrilla
SUPLENTE


Vo. Bo.
Dr. Roberto Estrada Bárcenas
DIRECTOR



CAMPUS LA CONCEPCIÓN,
CARRETERA PACHUCA-ACTOPAN,
CAMINO A TILCUAUTLA, MPIO. DE SAN AGUSTIN
TLAXIACA, HGO;
TELÉFONO 01 (771) 717-2000 EXT. 4142

Juntos construyendo el futuro
2011-2017

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios y a la Virgen de Guadalupe por haberme permitido terminar mi maestría, por otorgarme las fuerzas necesarias en cada momento de estudio para no darme por vencida.

Especialmente gracias a mi hijo Jorge Carlo, porque se mi amor que desde que tenías año y medio, tuviste que sacrificar el tiempo que compartías con mamá, sacrificaste a mi lado momentos de risa, felicidad, e incluso tristeza o llanto por darle la oportunidad a mami de acudir a sus clases, gracias amor porque ahora que tienes 4 años comprendes las cosas mejor, te amo mi cielo.

Al pequeño ser que llevo dentro de mí, porque aun sin conocerte, fuiste la personita que me dio las fuerzas suficientes en este último paso de mi maestría, te amo mi vida.

Gracias a mi compañero de vida, mi esposo Jorge por estar siempre conmigo, por alentarme a empezar este reto. Aún recuerdo cuando llegaste con la convocatoria y me dijiste yo te apoyo, tu puedes, gracias infinitas amor por que sin tu apoyo no hubiera podido terminar este reto. Te agradezco todas aquellas veces que estuviste al cuidado de nuestro hijo para que yo pudiera estar en la escuela. Sabes que te amo y valoro mucho todo lo que apoyas.

A mis Padres Simón y Matilde, por siempre brindarme palabras de aliento y haberme enseñado a no darme por vencida y siempre luchar por mis metas, gracias por su amor y confianza, los amo mucho.

Gracias Papás y gracias Suegros, por todo el apoyo brindado cuando mi hijo Jorge Carlo estuvo a su cuidado mientras yo estudiaba, gracias infinitas porque sé que mi hijo no pudo haber estado en mejores manos, de verdad mil gracias.

Agradezco a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, por ser mi alma mater y por la oportunidad brindada para la culminación de mis estudios.

De la misma manera agradezco al CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) por la beca otorgada durante la realización de esta maestría.

A mi Director de proyecto, Dr. Tirso Javier Hernández Gracia, gracias por su tiempo, paciencia, dedicación y enseñanza, me llevo una gran satisfacción y un gran aporte de conocimientos.

A mi Codirectora, Dra. Dolores Margarita Navarrete Zorrilla, gracias por el apoyo otorgado en la realización de este proyecto.

A cada uno de mis Sinodales por el apoyo, observaciones y sugerencias para la construcción y mejora de este trabajo. Gracias Dra. Ma. Del Rosario García Velázquez, Dr. Tirso Javier Hernández Gracia, Dra. Dolores Margarita Navarrete Zorrilla y M.G.A Alejandra Corichi García.

Así mismo agradezco de manera grata a la Maestra Blanca Josefina García Hernández, Coordinadora de la Maestría en Administración, por todo el apoyo, enseñanzas y conocimientos brindados.

¡Gracias a todos y cada uno de ustedes!

DEDICATORIAS

A mi hijo Jorge Carlo

Por ser el principal motor de mi vida, la luz de mis ojos, esa personita que ilumina mis días con sus sonrisas, besos, abrazos y un “te amo”.

¡Te amo inmensamente mi amor chiquito!

Al ser que llevo dentro de mí

A pesar de tener poco dentro de mi vientre, existes, tienes vida y me has dado mucho.

¡Eres ya una personita importante en mi vida y te amo inmensamente!

A mi esposo Jorge

Por alentarme a este nuevo reto que hoy culmino, por brindarme tu amor, cariño, paciencia, comprensión y por siempre caminar juntos de la mano, este triunfo también es tuyo!

¡Te amo mucho!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Primera Parte: METODOLOGÍA	3
Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 El problema.....	3
1.2 Delimitación del problema.....	5
1.3 Preguntas de investigación.....	6
1.4 Justificación.....	6
1.5 Objetivos de la investigación.....	8
1.5.1 Objetivo general.....	8
1.5.2 Objetivos específicos.....	8
Segunda Parte: MARCO CONTEXTUAL	9
Capítulo II: EL SECTOR INDUSTRIAL DEL CALZADO	9
2.1 Las PyMEs del sector industrial en México.....	9
2.2 El sector industrial del calzado en México.....	10
2.3 El sector industrial del calzado en el Estado de Hidalgo.....	12
2.4 SICE.....	12
2.4.1 Antecedentes.....	12
2.4.2 Actividad económica.....	13
2.4.3 Misión, Visión y Valores.....	14
2.4.4 Tipos de Productos.....	15
2.4.5 Principales clientes.....	16

Tercera Parte: MARCO TEÓRICO	17
Capítulo III: LIDERAZGO	17
3.1 Antecedentes.....	17
3.2 Concepto de liderazgo.....	17
3.3 Teorías del liderazgo.....	18
3.3.1 Teoría de los rasgos.....	18
3.3.2 Teorías de comportamiento.....	18
3.3.2.1 Universidad de Michigan.....	19
3.3.2.2 Universidad Estatal de Ohio.....	19
3.3.2.3 El Grid de liderazgo.....	20
3.3.3 Teorías de contingencia.....	21
3.3.3.1 Modelo de Fiedler.....	21
3.3.3.2 Teoría de liderazgo situacional.....	21
3.3.3.3 Teoría de la ruta-meta.....	22
3.3.3.4 Modelo de participación del líder o de Vroom- Yetton.....	23
3.3.4 Teorías transformacionales.....	24
3.3.4.1 Teoría de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.....	24
3.3.4.2 Teoría de liderazgo transformacional de Kousez y Posner.....	25
Capítulo IV: CLIMA ORGANIZACIONAL	28
4.1 Antecedentes.....	28
4.2 Concepto de clima organizacional.....	29

4.3	Importancia de la comunicación.....	30	
4.4	Teorías de clima organizacional.....	31	
4.4.1	Teoría del clima organizacional de Likert.....	31	
4.4.1.1	Teoría de los sistemas.....	32	
4.5	Dimensiones del clima organizacional.....	35	
4.5.1	De la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.....	35	
4.5.2	De la teoría del clima organizacional de Likert.....	36	
4.5.3	De la teoría del clima organizacional de Brown y Leigh.....	37	
Capítulo V: INVESTIGACIONES REALIZADAS DE LIDERAZGO Y CLIMA			
ORGANIZACIONAL.....			39
5.1	En diversos contextos.....	39	
5.2	En el sector industrial.....	41	
5.2.1	En el sector industrial en México.....	42	
DIAGNÓSTICO DEL CASO.....			43
CONCLUSIONES.....			94
PROPUESTA.....			97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....			105

RELACIÓN DE FIGURAS

Figura 1 Producción nacional de la industria del calzado.....	11
Figura 2 Variables causales, intermediarias y finales.....	32
Figura 3 Factores que influyen sobre la percepción del clima organizacional.....	33
Figura 4 Personal directivo por género.....	45
Figura 5 Personal directivo por edad.....	46
Figura 6 Personal directivo por estado civil.....	47
Figura 7 Personal directivo por número de hijos.....	48
Figura 8 Personal directivo por escolaridad.....	49
Figura 9 Personal directivo por jornada laboral.....	50
Figura 10 Personal directivo por turno.....	51
Figura 11 Personal directivo por antigüedad.....	52
Figura 12. Personal directivo por tipo de contrato laboral.....	53
Figura 13 Personal subordinado por género.....	58
Figura 14 Personal subordinado por edad.....	59
Figura 15 Personal subordinado por estado civil.....	60
Figura 16 Personal subordinado por número de hijos.....	61
Figura 17 Personal subordinado por escolaridad.....	62
Figura 18 Personal subordinado por jornada laboral.....	63
Figura 19 Personal subordinado por turno.....	64
Figura 20 Personal subordinado por antigüedad.....	65
Figura 21 Personal subordinado por tipo de contrato laboral.....	66
Figura 22 Propuesta de mejora empresa SICE.....	97

RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de las PyMEs en México.....	9
Tabla 2 Composición de la industria del calzado por tamaño de empresa.....	10
Tabla 3 Tipos de clima organizacional.....	34
Tabla 4 Distribución del personal directivo por género.....	45
Tabla 5 Distribución del personal directivo por edad.....	46
Tabla 6 Distribución del personal directivo por estado civil.....	47
Tabla 7 Distribución del personal directivo por número de hijos.....	48
Tabla 8 Distribución del personal directivo por escolaridad.....	49
Tabla 9 Distribución del personal directivo por jornada laboral.....	50
Tabla 10 Distribución del personal directivo por turno.....	51
Tabla 11 Distribución del personal directivo por antigüedad.....	52
Tabla 12 Distribución del personal directivo por tipo de contrato laboral.....	53
Tabla 13 Tipo de clima organizacional en personal directivo.....	54
Tabla 14 Tipo de clima organizacional por dimensión en personal directivo.....	55
Tabla 15 Tipo de liderazgo en personal directivo.....	56
Tabla 16 Tipo de liderazgo por dimensión en personal directivo.....	57
Tabla 17 Distribución del personal subordinado por género.....	58
Tabla 18 Distribución del personal subordinado por edad.....	59
Tabla 19 Distribución del personal subordinado por estado civil.....	60
Tabla 20 Distribución del personal subordinado por número de hijos.....	61
Tabla 21 Distribución del personal subordinado por escolaridad.....	62
Tabla 22 Distribución del personal subordinado por jornada laboral.....	63
Tabla 23 Distribución del personal subordinado por turno.....	64

Tabla 24 Distribución del personal subordinado por antigüedad.....	65
Tabla 25 Distribución del personal subordinado por tipo de contrato laboral.....	66
Tabla 26 Tipo de clima organizacional en personal subordinado.....	67
Tabla 27 Tipo de clima organizacional por dimensión en personal subordinado...	68
Tabla 28 Tipo de liderazgo en personal subordinado.....	69
Tabla 29 Tipo de liderazgo por dimensión en personal subordinado.....	70
Tabla 30 Clima organizacional por género en personal directivo.....	71
Tabla 31 Clima organizacional por edad en personal directivo.....	72
Tabla 32 Clima organizacional por escolaridad en personal directivo.....	73
Tabla 33 Clima organizacional por turno en personal directivo.....	74
Tabla 34 Clima organizacional por antigüedad en personal directivo.....	75
Tabla 35 Liderazgo por género en personal directivo.....	76
Tabla 36 Liderazgo por edad en personal directivo.....	77
Tabla 37 Liderazgo por escolaridad en personal directivo.....	78
Tabla 38 Liderazgo por turno en personal directivo.....	78
Tabla 39 Liderazgo por antigüedad en personal directivo.....	79
Tabla 40 Clima organizacional por género en personal subordinado.....	80
Tabla 41 Clima organizacional por edad en personal subordinado.....	81
Tabla 42 Clima organizacional por estado civil en personal subordinado.....	82
Tabla 43 Clima organizacional por turno en personal subordinado.....	84
Tabla 44 Clima organizacional por antigüedad en personal subordinado.....	85
Tabla 45 Liderazgo por género en personal subordinado.....	87
Tabla 46 Liderazgo por edad en personal subordinado.....	88
Tabla 47 Liderazgo por estado civil en personal subordinado.....	88

Tabla 48 Liderazgo por turno en personal subordinado.....	89
Tabla 49 Liderazgo por antigüedad en personal subordinado.....	90
Tabla 50 Tipo de clima organizacional en personal directivo y subordinado.....	91
Tabla 51 Tipo de liderazgo en personal directivo y subordinado.....	92
Tabla 52 Curso de capacitación para personal directivo.....	101
Tabla 53 Curso de capacitación para personal subordinado.....	102

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Antigüedad	Período continuado durante el cual una persona ha realizado un trabajo o una actividad.
Clima organizacional	Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.
Competitividad	Capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. Depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.
Comunicación	Transferencia de información comprendida de una a otra persona. Proceso que tiene por finalidad la transmisión intencionada de un mensaje.
Contrato laboral	Documento donde se especifica el acuerdo entre empresario y trabajador y en el que fijan una serie de determinados servicios prestados por el empleado que corren por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de una retribución. Existen diferentes tipos de contratos como el de base, confianza, por honorarios o eventuales.
Edad	Vocablo que hace mención al tiempo que ha transcurrido desde el nacimiento de un ser vivo.

Escolaridad	Conjunto de cursos que una persona sigue en un establecimiento docente.
Estado civil	Situación de las personas físicas, determinada por sus relaciones de familia, provenientes del matrimonio o del parentesco, que establece ciertos derechos y deberes.
Género	Conjunto de personas o cosas, que tienen características generales comunes.
Jornada laboral	Tiempo trabajado por los empleados a lo largo del día.
Liderazgo	Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.
Número de hijos	Se refiere al número total de hijos que tiene cada trabajador o empleado.
Productividad	Es el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.
Turno	Es el horario del puesto de trabajo diario propiamente dicho.

GLOSARIO DE SIGLAS

CANAICAL	Cámara Nacional de la Industria del Calzado
CICEG	Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato
DOF	Diario Oficial de la Federación
FRL	Full Range Leadership
ICEA	Instituto de Ciencias Económico Administrativas
IMCOL	Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
NII	Nivel de Intercambio de Información
NPT	Nivel de Participación en la Toma de decisiones
PCA	Percepción de la Comunicación Ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación
PCC	Percepción de Confiabilidad de la información recibida desde los Compañeros de trabajo
PCD	Percepción de la calidad y exactitud de la Comunicación Descendente
PCJ	Percepción de la Confiabilidad de la información recibida desde el Jefe
PCS	Percepción de la Comunicación entre Subordinados
PIB	Producto Interno Bruto
PJT	Percepción de la comunicación Jefe/Trabajadores

POI	Percepción de las Oportunidades de Influir en e
PyMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SBDQ	Supervisory Behavior Description Questionnaire
SEDENA	Secretaría de la Defensa Nacional
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano
UAEH	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

RESUMEN

En los últimos años se han llevado a cabo variedad de investigaciones para estudiar el liderazgo y clima organizacional, mismas que en su mayoría únicamente se han realizado en grandes organizaciones, debido a esto, los temas han adquirido gran auge en especial a nivel de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). El estudio que se presenta se llevó a cabo en una mediana empresa hidalguense de la industria del calzado, la cual presenta problemas de comunicación entre sus miembros, para lo cual se aplicó el IMCOL (Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo), (Mellado, 2004). La población estuvo compuesta por 68 empleados, de los cuales 62 son subordinados y 6 directivos, todos ellos pertenecientes al área de producción. Los resultados obtenidos muestran una tendencia relacionada con la existencia de una calidad de clima “regular” para toda el área y un tipo de liderazgo “autócrata consultador” y “administrador de consensos” para personal subordinado y directivo respectivamente dentro de la empresa hidalguense.

Palabras clave: Liderazgo, Clima organizacional y Comunicación.

ABSTRACT

In recent years they have conducted variety of research to study leadership and organizational climate, same as most only have been made in large organizations, because of this, the subjects have acquired boom especially at the level of the Small and Medium Enterprises (SMEs). The study presented was conducted in a medium company footwear industry of Hidalgo, which maintains communication problems among its members, for which the IMCOL (Instrument for Measuring Organizational Climate and Leadership) was applied (Mellado, 2004). The population consisted of 68 employees, of which 62 are subordinates and 6 managers, all belonging to the production area. The results show a trend related to the existence of a quality of "regular" climate for the entire area, and type of leadership "autocrat querier" and "consensus manager" to subordinate and management respectively in the company of Hidalgo.

Keywords: Leadership, Organizational climate and Communication

INTRODUCCIÓN

El trabajo es una actividad vital e importante en el desarrollo del ser humano, ya que gran parte de la vida de los individuos se desarrolla dentro de una organización, llevando a cabo actividades cotidianas y creando relaciones laborales, mismas que repercuten en un clima organizacional benéfico o no dentro de las empresas. El clima organizacional, de acuerdo a Silva (2002, citado por Castillo, 2011) es “el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas organizacionales, que se refleja en las relaciones interpersonales.

La responsabilidad de crear estas relaciones laborales, recae en mayor medida en el estilo de dirección empleado por parte de los líderes, pues las empresas deben poseer un líder que sepa guiar a sus subordinados hacia objetivos o metas en común, saber trabajar en equipo, motivarlos y alentarlos en su desarrollo, por lo tanto es importante conocer que el liderazgo es la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización (House et al, 1999, citados por Yukl, 2008).

La importancia de contar con un estilo de dirección adecuado en las organizaciones radica en que de ello dependerá que se formen relaciones laborales favorables entre los empleados, ya que la existencia de estas, repercute de manera significativa a que los empleados mejoren la productividad, y por consecuencia la competitividad en el mercado. En otras palabras, un buen líder tiende a favorecer un clima organizacional sano o benéfico, lo que conlleva a mejorar el desarrollo de las empresas.

El estudio de caso que se presenta, permitió conocer el estilo de dirección y el tipo de clima organizacional, que impera en el personal perteneciente al área de producción de una mediana empresa industrial hidalguense denominada SICE, así como la correlación de las dimensiones de ambas variables y la asociación con

factores sociodemográficos. Todo esto mediante la aplicación de un instrumento de medición, que analiza conjuntamente ambas variables, desde una perspectiva comunicacional. Cabe mencionar que la utilización de este instrumento fue de gran ayuda debido a que la empresa SICE ha manifestado problemas de tipo comunicativo en su personal de producción.

La metodología utilizada en el desarrollo del presente caso de estudio, fue establecida por la Coordinación de Posgrado del Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA), dependiente de la Universidad Autónoma del estado de Hidalgo (UAEH), la cual a su vez se aprobó por parte del Núcleo Básico de Catedráticos de la Maestría en Administración en Sesión Ordinaria del día 10 de febrero del 2012.

El presente proyecto terminal, se encuentra dividido en cinco Capítulos, comenzando por el Capítulo I, donde se aborda la metodología utilizada para el estudio de caso, estableciendo el planteamiento del problema, la delimitación del mismo, las preguntas de investigación, la justificación, el objetivo general y los específicos. El Capítulo II se refiere al marco contextual, enfatizando en el sector industrial del calzado y en información relevante de la empresa objeto de estudio.

El marco teórico de esta investigación comienza en el Capítulo III, con el variable liderazgo, analizando antecedentes, conceptos y teorías que se han desarrollado, mientras que el Capítulo IV comprende al clima organizacional con antecedentes, conceptos, un apartado importante de comunicación, teorías relevantes del clima organizacional y dimensiones. El marco teórico concluye con el estado del arte en el Capítulo V.

Se finaliza con cuatro apartados que son: 1) diagnóstico del caso, donde se describen y analizan los resultados, 2) las conclusiones establecidas, 3) propuesta de intervención al problema y 4) referencias bibliográficas.

Primera Parte: METODOLOGÍA

Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 El problema

En la actualidad las PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas), son de suma importancia para las economías nacionales, no solo por la producción y distribución de bienes y servicios, sino por la generación de empleos y por su gran potencial de contribuir al desarrollo económico del país.

Las PyMEs en México generan el 72% del empleo y contribuyen con el 52% del PIB (Producto Interno Bruto), esto sin tomar en cuenta el sector al que pertenecen. Estos datos muestran que estas organizaciones son la base de la economía mexicana (El Universal, 2011).

Las principales necesidades de las PyMEs, entendidas como las carencias o debilidades de la empresa que le impiden incursionar, mantenerse y crecer en un mercado globalizado, están relacionadas con capacidades de gestión, actitudes del empresario, con el conocimiento de información relevante, con el entorno, con la toma de decisiones y relacionadas con su estructura y proceso interno, de esta última surge la necesidad de las PyMEs por conocer el ambiente de trabajo que se establece en su organización, que es lo que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí en la realización de sus labores, ya que gran parte de la vida de los individuos se desarrolla en la misma, y este ambiente laboral entendido como clima organizacional, influirá en la forma en que el trabajador perciba su trabajo, su satisfacción, rendimiento o productividad.

No obstante garantizar los beneficios y lograr que los trabajadores cumplan con un alto desempeño organizacional corresponde a sus dirigentes o ejecutivos, quienes deben poseer rasgos importantes de liderazgo, principalmente en las Pequeñas y Medianas Empresas, donde la gestión es muy rudimentaria y escasa, y el tipo de liderazgo es informal, ya que los gerentes o líderes mexicanos tienen un alto grado sobre la distancia del poder, así como también tienden a tener mayor

énfasis en el éxito material (Hofstede, 1984, citado por Robles, 2008). Además los estilos de dirección asumen gran importancia cuando se relacionan con el clima organizacional debido a que estas organizaciones desean contar con un líder que guíe a su personal hacia la misión, visión y objetivos creando así un ambiente que satisfaga y logre el beneficio de ambas partes con un tipo de liderazgo adecuado.

Los principales problemas de las PyMEs a nivel nacional son que suelen carecer de tecnología apropiada, mano de obra calificada, y bajos recursos financieros, debido a esto y principalmente a la falta de previsión financiera, se debilita el hecho de poder enfrentarse a nuevos competidores, y contribuir en la economía del país. En México actualmente el 80% de estas empresas cierran en el primer año de operaciones (El economista, 2011).

En México, al día de hoy se encuentran registradas 2,935 empresas medianas del sector industrial (SIEM, 2014), <<se entiende por mediana empresa industrial aquella donde el número total de sus trabajadores oscila entre los 51 y 250 empleados (INEGI, 2009)>>. No obstante, el sector industrial del calzado, como muchos otros, vive desde hace ya varios años dentro de un proceso de apertura comercial del cual es imposible desprenderse y derivado de esto, estas empresas buscan lograr un adecuado posicionamiento dentro del mercado.

La problemática de la industria mexicana del calzado reside en 3 elementos principales: la mentalidad empresarial de los zapateros mexicanos, la debilidad de sus instituciones representativas y el impacto de factores ajenos a la industria (Blanco, 2005).

La mentalidad que actualmente se percibe en el empresario zapatero ocasiona el no poder resolver sus limitantes con creatividad y propuestas, no invierte en el desarrollo de la gente que forma parte de su organización y que da forma a este sector. Dicha mentalidad comenzó a tener auge durante el modelo de sustitución de importaciones, pues los productores se caracterizaban por ser “prudentes,

conservadores, carentes de racionalidad capitalista y de espíritu emprendedor”, además con un gran peso en las tradiciones familiares en el manejo de los negocios, y presentaban un individualismo muy fuerte y una falta de profesionalismo. También, sus estilos de dirección eran deficientes en la administración, debido a la tendencia de desempeñar varios papeles a la vez, como gerente general, vendedor o administrador (Hernández, 2006, citado por Guzmán, 2008).

A pesar de que no se encuentran documentados los problemas actuales de las empresas industriales del ramo zapatero ubicadas en el Estado de Hidalgo, la problemática de las PyMEs y de la industria zapatera a nivel nacional se relaciona con las empresas de este Estado por similitud de características.

Actualmente en Hidalgo, se encuentran registradas 56 medianas empresas del sector industrial (SIEM, 2014). El objeto de estudio es una mediana empresa de la industria del calzado, cuya problemática es reconocida por parte de la misma, al presentar una falta de comunicación adecuada entre los trabajadores, titulares de área y subordinados. Este tipo de situación coloca en desventaja a la compañía para poder incrementar la eficiencia en producción, servicio, competitividad, entre otros aspectos. Así mismo, debilita la existencia de un clima organizacional sano y un estilo de liderazgo que pueda ser benéfico para ambas partes. Por lo anterior antes mencionado se pretende poder dar alternativas o soluciones que permitan reorientar las habilidades directivas y propiciar un clima laboral estable y benéfico.

1.2 Delimitación del problema

El proyecto se ejecuta mediante la investigación de estudio de caso, enfocada a estudiar el liderazgo y su relación con el clima organizacional, de una mediana empresa del ramo industrial zapatero: SICE.

La empresa se encuentra ubicada en el Estado de Hidalgo, específicamente en la ciudad de Pachuca de Soto. Los datos obtenidos para la presente investigación

fueron recolectados durante el segundo semestre del año 2013 y se llevó a cabo únicamente en el área de producción, la cual consta de 62 trabajadores (identificados como subordinados) y 6 directivos.

1.3 Preguntas de investigación

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que prevalecen en la mediana empresa industrial SICE?

¿Cuál es el clima organizacional, basado en la comunicación que prevalece en la mediana empresa industrial SICE?

¿Existe una relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional que prevalece en la mediana empresa industrial SICE?

¿Cuáles son las mejores prácticas de liderazgo que pudieran favorecer el clima organizacional en la mediana empresa industrial SICE?

1.4 Justificación

Los retos de las Pequeñas y Medianas Empresas hoy en día, consisten en mejorar de manera continua su operación interna, si aspiran a disfrutar de las bondades de la apertura comercial y económica (Hernández, 2000, citado por Escalera, 2011), debido a esto, serán competitivas en la medida que se especialicen y sean conscientes de la necesidad de desenvolverse dentro de los diferentes campos: investigación y desarrollo, innovación y utilización de nuevas tecnologías tanto productivas como de información (Mc Mahón y Holmes, 1991, citados por Escalera, 2011). Derivado de esto se tiene la necesidad de generar estrategias apropiadas que afecten positivamente su desarrollo interno, externo y su sustentabilidad.

La gran mayoría de las empresas, al contratar a un trabajador, suelen establecer un contrato que no es de tipo económico, suele ser psicológico, pues al incluir un

miembro más en su organización, también se lleva la responsabilidad de propiciar para éste un ambiente estable de trabajo, donde pueda llevar a cabo sus actividades sin presiones o problemas y exista una adecuada comunicación, cabe destacar que esta gran responsabilidad también recae en el líder de la empresa al tener que implementar mejores prácticas de dirección para mantener y/o elevar la productividad de los empleados.

Un clima organizacional hostil puede ocasionar situaciones de conflicto, insatisfacción de los empleados, ausentismo, bajas en productividad así como rotación de puestos, lo que finaliza en el incremento de costos y afectando directamente a la organización, a los empleados, al mercado y a la economía nacional. Estas consecuencias van ligadas al liderazgo ya que si en la organización no existe un líder que sepa cumplir objetivos en equipo y que lleve a sus subordinados de la mano para terminar las metas establecidas, este liderazgo equivocado será la causa de la generación de un clima organizacional mal establecido.

El panorama a corto plazo para las PyMEs en las situaciones ya planteadas es la falta de una estructura organizacional definida, estar en desventaja en el mercado con sus competidores y encontrarse en una fase de estancamiento o bien de decrecimiento incontrolable.

Los beneficios que se obtienen al estudiar la relación que los estilos de liderazgo tienen en el clima organizacional basado en la comunicación de la mediana empresa industrial SICE, es el aporte de conocimientos para los directivos y los trabajadores de la empresa, pues servirán para modificar el comportamiento de los mismos, y perfeccionar las relaciones de trabajo, su calidad y desarrollar la eficiencia en su organización, así como mejorar de manera oportuna las interacciones que los empleados mantienen con los diversos líderes con los cuales trabajan día a día. La ventaja también será para las organizaciones del mismo ramo en el Estado de Hidalgo, que posean este tipo de problemas. Así

mismo dicho beneficio aplicará a las empresas nacionales con características similares a la empresa objeto de estudio, todo esto con la finalidad de poder realizar un aporte que pueda expandirse y contribuir al desarrollo de otras organizaciones.

El punto clave en este estudio de caso es implementar mejores prácticas de liderazgo para favorecer el clima organizacional desde una perspectiva comunicativa y posibilitar un mejor funcionamiento en la mediana empresa industrial SICE, contar con una estructura organizativa coherente y establecer una adecuada relación trabajador-líder.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Determinar los estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional basado en la comunicación, que prevalece en la mediana empresa industrial SICE, con el propósito de identificar factores que posibiliten su fortalecimiento y mejora.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar los estilos de liderazgo que prevalecen en la mediana empresa industrial SICE.
- Identificar el clima organizacional basado en la comunicación que prevalece en la mediana empresa industrial SICE.
- Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo utilizado, y el clima organizacional que prevalece en la mediana empresa industrial SICE.
- Determinar las mejores prácticas de liderazgo para favorecer el clima organizacional en la mediana empresa industrial SICE.

Segunda Parte: MARCO CONTEXTUAL

Capítulo II: EL SECTOR INDUSTRIAL DEL CALZADO

2.1 Las PyMEs del sector industrial en México

Las PyMEs se definen como Pequeñas y Medianas Empresas (DOF, 2009). La estratificación más reciente de PyMEs fue publicada el 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación, quedando de la siguiente manera:

Tabla 1

Clasificación de las PyMEs en México

Giro	Tamaño	
	Pequeñas	Medianas
Industria	Desde 11 hasta 50	Desde 51 hasta 250
Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde 31 hasta 100
Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde 51 hasta 100

Fuente: Elaboración propia a partir de DOF (2009).

De acuerdo a la información recabada por los Censos Económicos (INEGI, 2009), El sector industrial o manufacturero en México es el más importante en producción bruta total, al generar 44.3% del total general, concentrando 11.7% de las unidades económicas y 23.2% del personal ocupado.

Las empresas pequeñas del sector industrial en México representan el 4.1% de la producción bruta total, (INEGI, 2009). Las actividades que más sobresalen por la generación de empleos son la confección de prendas de vestir, las panaderías y tortillerías y la fabricación de calzado respectivamente.

Las empresas medianas del sector industrial en México representan el 16.5% de la producción bruta total, además se cuenta con la cifra de 7113 establecimientos en toda la república (INEGI, 2009). Estas empresas cuentan con un nivel de empleo referente al 17.1%, destacando la actividad de elaboración de productos de plástico y en segundo lugar la confección de prendas de vestir.

2.2 El sector industrial del calzado en México

El sector industrial del calzado en México se encuentra representado por la CANAICAL (Cámara Nacional de la Industria del Calzado), la cual fue fundada en el año de 1942 y desde entonces ha fungido como un organismo de representación empresarial del sector calzado nacional, es autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

La CANAICAL posee representación a nivel nacional, con excepción de los Estados de Guanajuato y Jalisco y se encuentra integrada por personas físicas y morales, dedicadas a la fabricación de calzado de todo tipo. Se incluye maquila y reparación o cualquier prenda análoga para los pies.

De acuerdo a un análisis de la situación de la industria del calzado en México, llevado a cabo por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG, 2010), los porcentajes de empresas dedicadas a la industria del calzado, tomando como criterio de clasificación su tamaño, se encuentran repartidos de la siguiente manera:

Tabla 2

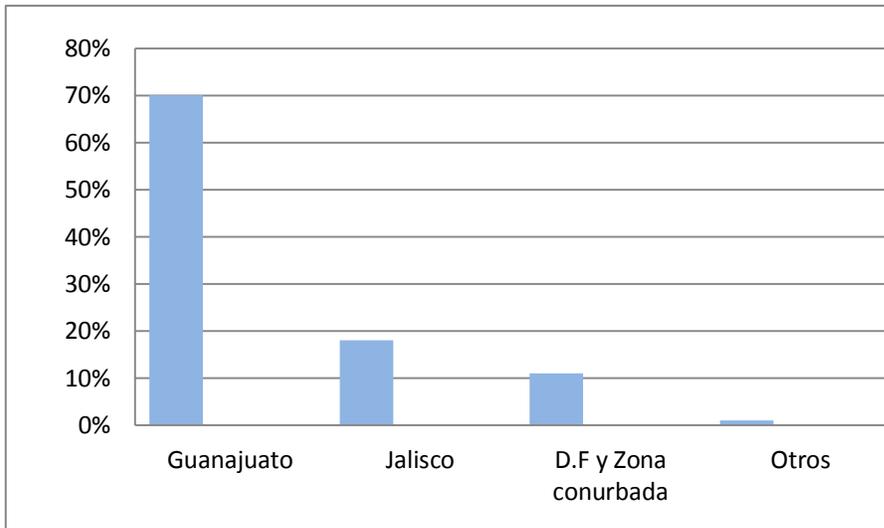
Composición de la industria del calzado por tamaño de empresa

Tamaño de la empresa	Porcentaje (%)
Micro	56
Pequeña	33
Mediana	9
Grande	2

Fuente: Elaboración propia a partir de CICEG (2010).

Así mismo este análisis hace especial énfasis en conocer cómo se encuentra repartida la distribución de la producción de la industria del calzado a nivel nacional, sobresaliendo como principal Estado productor Guanajuato, y posteriormente se distinguen Jalisco, D.F, zona conurbada y otros. Los resultados se especifican a continuación en la Figura 1:

Figura 1. Producción nacional de la industria del calzado



Fuente: Elaboración propia a partir de CICEG 2010

De acuerdo a información obtenida por los Censos Económicos (INEGI, 2009) la industria del calzado en México ha tenido un crecimiento significativo. En el año de 2003 existían registradas 7,491 unidades económicas, mientras que para el año de 2008, la cifra aumento a 10,815 establecimientos de esta industria, obteniendo como resultado un crecimiento de 44.4% respecto al monto registrado en el año de 2003. El personal ocupado que laboró en dichas unidades económicas creció un 18.7% respecto al año 2003, aumentando 22,096 personas para el año 2008, dando como total de personal ocupado 140,324.

En México esta importante industria del calzado produce 250 millones de pares al año y destina únicamente un 5 por ciento para exportación, teniendo como principal cliente a Estados Unidos. En nuestro país el consumo per cápita de zapato se encuentra en 2.7 pares (CANAICAL, 2011).

De acuerdo a datos obtenidos de la página de PROMEXICO, en el año de 2008, nuestro país fue el 9º mayor proveedor de cuero y calzado en el mundo. Este resultado se refleja en el crecimiento de las exportaciones de esta industria, alcanzando estas para ese año la cantidad de 554 millones de dólares. La industria

del cuero y el calzado ha contribuido al 1.24 por ciento del PIB de nuestro país en la industria manufacturera.

2.3 El sector industrial del calzado en el Estado de Hidalgo

Destaca la importancia del sector industrial, debido a que representa un excelente medio para impulsar el desarrollo económico en el estado, así como también a la generación de empleos y al desarrollo regional y local, debido a que la localización de las empresas se encuentra repartida, facilitando así el crecimiento de los municipios y del Estado de Hidalgo en general.

Hidalgo ocupa el sexto lugar nacional en la fabricación de calzado. Del número total a nivel república de establecimientos de la industria del calzado, que asciende a 10,815 unidades económicas, el Estado de Hidalgo posee 74, contribuyendo en términos de porcentaje al 0.7% (INEGI, 2009). Su personal ocupado total asciende a 776 personas, cifra que en términos absolutos refleja el 0.6 % del total nacional referente a 140,324 personas.

2.4 SICE

2.4.1 Antecedentes

La empresa SICE inicia sus operaciones en el año de 1925 en la Ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo, gracias a la gran visión del Sr. Everardo Márquez Guzmán se comenzó el negocio de compra-venta, reparación y fabricación de calzado industrial, teniendo como primeros clientes a los trabajadores de las minas de plata de la Compañía Real del Monte y Pachuca de Soto, mismos que en aquel entonces requerían de un tipo de calzado que los protegiera de posibles lesiones, por lo que la empresa SICE, crea un estilo de zapato especial del trabajo y seguridad, al cual se le denominó “zapato minero”.

Con el paso de los años, la lista de clientes a los que surtía SICE, fue incrementando al grado de llegar a convertirse en un proveedor protagonista, al surtir grandes cantidades de calzado a la SEDENA (Secretaría de la Defensa

Nacional), mismas que fueron donadas a las fuerzas aliadas. Con esta gran demanda por parte de este gran cliente, la empresa se consolida y se proyecta en el ámbito nacional con la mayor producción registrada en su giro.

Para el año de 1999, la tradición de vanguardia que había caracterizado a la empresa, continua con la adquisición de nueva tecnología, dando lugar a la fabricación de calzado inyectado en poliuretano, lo que trae como beneficio al usuario una alta seguridad y confort, siendo un zapato de seguridad con casco de acero.

En el año 2000, se procede a comprar la maquinaria de inyección P.U. doble densidad, obteniendo con esta compra un plus, convirtiéndose en la primera empresa en la nación en usar esta tecnología. Para el año de 2004 la empresa incorpora el sistema de inyección de PU-TPU Y PU-HULE, para mayor comodidad, firmeza, durabilidad y altamente antiderrapante.

SICE cuenta con una infraestructura tecnológica y organizacional de vanguardia, mismas características que le han ayudado a lograr una alta competitividad debido a su integración vertical al producir sus principales insumos, lo que constituye una ventaja comercial muy importante para la empresa cuidando la calidad desde los insumos. De esta manera se ha logrado desarrollar una industria altamente competitiva, que con el paso de los años se ha convertido en la principal distribuidora, productora y líder en el mercado de calzado de seguridad industrial. La empresa SICE ha exportado a países como Estados Unidos penetrando en la cadena Wal-Mart, Canadá, Chile, Cuba y Venezuela.

2.4.2 Actividad Económica

La empresa SICE se dedica a la fabricación y venta de calzado de seguridad y a la distribución de equipo de protección personal, atendiendo al sector público y privado.

Desarrolla las formulaciones exclusivas para la fabricación de suelas en sus propias instalaciones, de acuerdo a las características requeridas del calzado y a las necesidades de los clientes.

Esta empresa se encuentra certificada por la norma internacional ISO-9001-2008, esta norma es la base del sistema de gestión de la calidad y se otorga a las empresas que cuentan con un sistema efectivo en administración y calidad de sus productos o servicios.

2.4.3 Misión, Visión y Valores

Misión

“Somos una empresa comprometida en satisfacer las necesidades de seguridad e higiene de nuestros clientes, con productos y servicios integrales de gran valor; superando los requerimientos de calidad del cliente y promoviendo el desarrollo personal y profesional de nuestra gente. “

Visión

La visión de la empresa es hacer negocios globales enfocados, en 5 ejes rectores para ser reconocidos:

- Utilidades: Maximizar el retorno a los accionistas, sin perder de vista la totalidad de nuestras responsabilidades.
- Nuestra gente: Ser un excelente lugar para trabajar, en donde nuestro personal se inspire para dar lo mejor de sí, para tener un proyecto de vida y carrera.
- Clientes: Satisfacer y superar sus expectativas ofreciendo a nuestros clientes-socios, productos de seguridad e higiene y servicios que salvaguarden su integridad física; a través de la innovación, calidad, confort y servicio.

- Proveedores: Formar una red de socios – proveedores exitosa conjuntando esfuerzos para lograr la satisfacción de nuestros clientes.
- Nuestro planeta: Ser una empresa socialmente responsable, que hace su aporte para un mundo mejor.

Valores

La empresa SICE se basa en cuatro valores principales:

- 1.- Honestidad
- 2.- Puntualidad
- 3.- Actitud de servicio
- 4.- Trabajo en equipo

2.4.4 Tipos de productos

SICE produce y comercializa dos productos específicos:

1.- Calzado de seguridad: Los tipos de calzado se subdividen en cuatro productos principales, los cuales a su vez se dividen en productos únicos e irrepetibles.

- Línea good year welt
- Línea vulcanizada
- Línea de inyección
- Modelos nuevos

2.- Equipo de protección: El equipo de protección personal que la empresa distribuye es el siguiente:

- Guante de bombero
- Guante tejido con palma de PVC
- Guante de carnaza para soldador

- Peto carnaza
- Guante estilo
- Mandil para soldador
- Polaina para soldador
- Mangas para soldador

2.4.5 Principales clientes

La empresa SICE, desde que inició operaciones en el año de 1925 ha servido a diferentes clientes a nivel nacional y en el extranjero, sin embargo la empresa se siente orgullosa de tener clientes de primer nivel como lo son: Pemex, Grupo Bimbo, Comisión Federal de Electricidad, Secretaría de Educación Pública, Comisión Nacional del Agua, Instituto Mexicano del Petróleo, entre otros.

Tercera Parte: MARCO TEÓRICO

Capítulo III: LIDERAZGO

3.1 Antecedentes

El origen del liderazgo se remonta a la época de los griego, en la Iliada de Homero, se estudia a partir de la estrategia militar, la cual lo conduce a la excelencia del guerrero, con Platón en el dialogo La Republica, el ideal del líder es la fortaleza, astucia y habilidad para mantener una apariencia (Bautista, 2008).

Sócrates mencionó que el líder se distinguía por algunos talentos, los cuales se refinaban teniendo una educación media y daban como resultado la sabiduría, mientras tanto Nicolás Maquiavelo en su libro del príncipe, mencionaba que su príncipe tenía las cualidades de liderazgo que son: parecer ser bueno, clemente, leal, humano, sincero, religioso y perdonar (Bautista, 2008).

Sin embargo para finales del siglo XIX y principios del Siglo XX, el liderazgo ya había sido estudiado por teorías sociológicas, administrativas y psicológicas, mismas que fueron importantes en la evolución del liderazgo, pero fue en el transcurso del siglo XX, cuando el enfoque del liderazgo cambio y se empezó a centralizar en la identificación de los rasgos.

3.2 Concepto de liderazgo

El concepto de liderazgo tiene diferentes significados de acuerdo a la referencia que exista en alguna teoría en particular o de algún autor en específico, por lo tanto *“existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”* (Stogdill, 1974:259, citado por Yukl, 2008). Algunas definiciones de liderazgo son:

Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas (Chiavenato, 2004, citado por Hernández y Navarrete, 2012).

El liderazgo es la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización (House et al, 1999:184, citados por Yukl, 2008).

Liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio (Lussier y Achua, 2010:6).

3.3 Teorías del liderazgo

A lo largo de los años han existido diferentes teorías o enfoques del liderazgo que se han descubierto, desarrollado y usado. A continuación se hace énfasis en cada una de las ya existentes, analizando sus principales características.

3.3.1 Teoría de los rasgos

Los primeros estudios de liderazgo se basaban en el supuesto de que los líderes nacen, no se hacen, así es como lo investigadores trataban de identificar un conjunto de características para poder diferenciar a los líderes de los seguidores o a los líderes efectivos de los no efectivos.

Así es como surgen las teorías de los rasgos del liderazgo, las cuales intentan explicar las características distintivas que representan la eficacia del liderazgo, todo esto a través de rasgos físicos, psicológicos o cualidades como nivel de energía, apariencia, agresividad, confianza en sí mismo, persuasión y dominio, todo esto. Los individuos que poseyeran todos los rasgos identificados podrían recibir los puestos de líderes.

3.3.2 Teorías del comportamiento

Con el paso del tiempo se desarrollaron las llamadas “teorías conductuales o de comportamiento”, que se establecieron en oposición a las teorías de los rasgos y están basadas en estudiar la conducta o comportamiento que presentan los líderes a diferencia de aquellos que no lo son.

A mediados de la década de 1940 hasta mediados de 1950 se llevaron a cabo investigaciones en la Universidad de Ohio y en la Universidad de Michigan, mismas que se realizaron casi a la par, con el objetivo principal de determinar el comportamiento de los líderes efectivos.

3.3.2.1 Universidad de Michigan

El centro de investigación de esta universidad bajo la dirección de Rensis Likert, realizó estudios para determinar la eficacia del liderazgo obteniendo como resultado dos tipos de estilos: el estilo de liderazgo centrado en el trabajo: mide dos comportamientos: de énfasis en las metas y de facilitación del trabajo.

Este comportamiento centrado en el trabajo hace referencia a la responsabilidad que el líder asume para efectuar las tareas del puesto, el líder dirige a sus subordinados con el auxilio de funciones y metas.

El estilo de liderazgo centrado en los empleados: mide dos comportamientos: de liderazgo de apoyo y de facilitación de la interacción.

Este comportamiento centrado en los empleados se refiere al grado en el cual el líder se enfoca en satisfacer las necesidades humanas de los empleados mientras crean relaciones.

3.3.2.2 Universidad Estatal de Ohio

Los investigadores de esta universidad a cargo de Ralph Stogdill resumieron las dimensiones del comportamiento de los dirigentes de la siguiente manera: comportamiento de estructura de inicio: se enfoca en ejecutar las tareas asignadas, este estilo es el mismo que el centrado en el trabajo, y comportamiento de consideración: se enfoca en satisfacer las necesidades de las personas, es en esencia el mismo que el centrado en el trabajo.

3.3.2.3 El Grid de liderazgo

A partir de los estudios descritos con anterioridad, la teoría de comportamiento de liderazgo no termina y se construye el grid gerencial, desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton, de la Universidad de Texas, publicado en 1964 y actualizado en 1978 y 1985. Para 1991 se convirtió en el “Grid de liderazgo”, participando Anne Adams McCansey en sustitución de Mouton.

El Grid de liderazgo está basado en el interés por la producción y por las personas, ambos intereses se miden a través de un cuestionario que va de la escala 1 a 9. El grid identifica cinco estilos de liderazgo:

- El líder empobrecido: manifiesta un bajo interés por la producción y las personas.
- El líder de autoridad y cumplimiento: muestra preocupación por la producción y poco interés por las personas.
- El líder de club campestre: siente una gran preocupación por las personas y un bajo interés por la producción.
- El líder de medio camino: posee una preocupación equilibrada por la producción y las personas.
- El líder de equipo: manifiesta un gran interés por la producción y por las personas.

Las teorías de los rasgos y la del comportamiento del liderazgo, se consideran teorías universales ya que fueron intentos por encontrar el mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones.

3.3.3 Teorías de contingencia

Más adelante surgieron las “teorías de contingencia” que intentaron explicar el estilo de liderazgo apropiado con base en el líder, los seguidores y la situación.

3.3.3.1 Modelo de Fiedler

A principios de 1951, Fred E. Fiedler llamó a su teoría “teoría por contingencia de la eficacia del líder”, fue la primera en especificar como las variables situacionales interactúan con la personalidad y el comportamiento del líder.

Las variables situacionales que identificó son: *relaciones entre líder y miembros*, que hablan del grado en que confían y respetan los subordinados a su líder, *estructura de la tarea*, que hace énfasis en el grado en que las tareas implican procedimientos, y *poder por posición* que significa que influencia se deriva de la posición que el líder ocupa.

El modelo de Fiedler, desarrollo una herramienta, el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (LPC, por sus siglas en ingles), y responde a la cuestión de saber si se está orientado a las tareas o a las relaciones.

Fiedler proponía que mientras mejores sean las relaciones entre los líderes y los miembros, mejor estará la estructura del trabajo y el poder tendrá mayor influencia.

3.3.3.2 Teoría de liderazgo situacional

El modelo situacional más ampliamente difundido es el desarrollado por Paul Hersey y Ken Blanchard, mismos que comenzaron a trabajar juntos en 1967, cuando laboraban en la Universidad de Ohio. Su modelo se enfoca en la disponibilidad de los seguidores, afirma que se puede tener un líder con éxito si se escoge un estilo de liderazgo adecuado, el cual depende del grado de madurez de los seguidores.

Este modelo usa las premisas de las dos dimensiones que Fiedler identificó: las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones, sin embargo Hersey y Blanchard las califican con grados de alto o bajo, redundando en cuatro tipos de comportamiento del líder: el primero *comunicar* donde el líder dice qué, quien, como, cuando y donde se hará una tarea. La tarea tiene un nivel alto y las relaciones bajo. El segundo *vender* que significa que el líder funge como director y apoyando. La tarea es alta y la relación también. El tercero *participar*, dice que el líder toma en cuenta a los subordinados para la toma de decisiones, aparece cuando la tarea es baja y la relación es alta, y el último comportamiento *delegar*, muestra que el líder brinda poco apoyo a la dirección, se da cuando la tarea y la relación son bajas.

3.3.3.3 Teoría de la ruta-meta

Desarrollada por Robert House en el año de 1971, con el objetivo de explicar en qué forma el comportamiento de un líder influye en el desempeño y la satisfacción de los subordinados.

El término ruta-meta se deriva de que los líderes efectivos establecen una trayectoria o ruta clara que permite a los seguidores llegar al punto donde han alcanzado sus metas, facilitándoles el recorrido eliminando obstáculos. En otras palabras que el líder ofrezca la dirección y apoyo para que las metas de los subordinados sean compatibles con los objetivos de la organización.

Esta teoría establece que el comportamiento del líder es aceptable por los seguidores y es visto por éstos como una fuente de satisfacción inmediata. De la misma manera el líder utiliza el estilo de liderazgo apropiado, sin considerar rasgos ni comportamientos como en las teorías descritas con anterioridad. Los cuatro estilos de liderazgo que se derivan son:

- Directivo: tiene su base en la estructura de inicio, estilo centrado en el trabajo, estudiado en la Universidad Estatal de Ohio y es apropiado cuando

los seguidores requieren un líder con autoridad aunque la capacidad de los seguidores sea limitada.

- Apoyo: muestra consideración por las necesidades del subordinado y es el equivalente al estilo de consideración de la Universidad Estatal de Ohio.
- Participativo: el líder incluye la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Orientado a los logros: el líder establece metas desafiantes y espera que los seguidores las desempeñen al más alto nivel recompensándolos por ello.

La teoría ruta-meta establece dos tipos de variables de contingencia, mismas que moderan el comportamiento del líder y los resultados. Las primeras son las que están en el ambiente, esto es fuera del control del subordinado (sistema de autoridad, estructura y grupo de trabajo). Las segundas forman parte de las características del subordinado (experiencia, conocimientos y capacidades). Los factores ambientales van a determinar el tipo de conducta que deberá observar un líder para que los subordinados alcancen el máximo de resultados, mientras que las características que posean los subordinados determinan la forma en que se interpreta el ambiente y pautan la conducta del líder. La teoría hace énfasis en que el comportamiento del líder no será efectivo si redunda en contra de las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características de los subordinados.

3.3.3.4 Modelo de participación del líder o de Vroom-Yetton

Desarrollado por Víctor Vroom y Philip Yetton en el año de 1973, este modelo responde a la cuestión ¿cuándo el gerente se hace cargo y cuándo permite que el grupo tome la decisión?, de esta manera establece reglas para determinar la forma y la cantidad de la toma de decisiones en distintas situaciones.

Vroom propone cinco comportamientos basados en el nivel de participación en la decisión por parte de los seguidores:

- Decidir: el líder toma solo la decisión y la anuncia a los seguidores
- Consultar en forma individual: el líder indica en forma individual a los seguidores acerca del problema, obtiene información y al final toma la decisión.
- Consultar en grupo: el líder señala a todos los seguidores el problema, obtiene información y luego toma la decisión.
- Facilitar: el líder actúa como facilitador dentro de una reunión para después buscar participación acerca de la decisión.
- Delegar: el líder deja que el grupo diagnostique y tome la decisión dentro de límites ya establecidos.

3.3.4 Teorías transformacionales

Durante más de treinta años las investigaciones contemplaron enfoques centrados en características de personalidad, tipos de comportamiento, aspectos situacionales y de contingencias, para dar paso a los últimos enfoques sobre liderazgo los cuales enfatizan en la transformación de los individuos y las organizaciones, obteniendo así las “teorías transformacionales”.

3.3.4.1 Teoría de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio

Los conceptos de Bernard Bass tienen su origen en los fundamentados por Burns, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos: transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a dar más de lo que ellas esperan y como consecuencia se producen cambios en la

organización y en las sociedades, mientras que el liderazgo transaccional es un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde ellos reciben un valor a cambio de su propio trabajo.

En 1994, Bernard Bass en conjunto con Bruce Avolio, proponen el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), el cual incluye los componentes de liderazgo transformacional y transaccional. Se compone de ocho dimensiones, la primera de ellas es *laissez-Faire o dejar hacer* que representa a un líder con poca dirección y soporte pues deja realizar a los subordinados lo que ellos decidan. La segunda dimensión es *administración pasiva por excepción*, donde nos explica que es el tipo de líder que tiende a ser como un poco *laissez-faire* pero es activo cuando en la organización se presenta dificultades. La tercera dimensión es *administración activa por excepción* donde habla de un líder activo que pone atención a los problemas y desencadena un desempeño moderado. La cuarta dimensión se llama *reconocimiento contingente* y explica al líder que establece objetivos claros y recompensas variadas, en este estilo de liderazgo los empleados alcanzaran los niveles de desempeño esperados.

La quinta dimensión llamada *consideración individual* expone al primero de los estilos transformacionales, es un líder activo y un comunicador fuerte. La sexta dimensión *estímulo intelectual* habla de un líder que empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen el máximo de sus capacidades, en séptima dimensión llamada motivación e *inspiración*, el líder tiene la habilidad para motivar a los empleados a alcanzar un desempeño superior, y la última dimensión es *influencia idealizada o carisma* donde los líderes son percibidos como poseedores de un alto grado de moralidad, confianza e integridad.

3.3.4.2 Teoría de liderazgo transformacional de Kousez y Posner

Teoría desarrollada por James M. Kousez y Barry Z. Posner (1996, citados por Kousez y Posner, 2005). Dichos autores en sus investigaciones han relacionado el comportamiento de liderazgo con desempeños superiores de los subordinados. El

tipo de liderazgo que describen es visionario donde plantean como podría ser una nueva organización. Las dimensiones identificadas por Kouzes y Posner son:

- **Desafiar el proceso:** Los líderes son personas que aprenden, tanto de sus fracasos como de sus éxitos, son pioneros, son individuos que están dispuestos a avanzar hacia lo desconocido. Están preparados para innovar y experimentar, suelen aceptar los riesgos.

La contribución principal de los líderes está en el reconocimiento de las buenas ideas, en el apoyo brindado a las mismas y en la disposición a desafiar el sistema con el objetivo de lograr que se adopten nuevos productos, procesos, servicios y sistemas.

- **Inspirar una visión compartida:** Los líderes son capaces de mirar más allá del horizonte que puedan ver, imaginan las oportunidades que les esperan en el futuro para ellos y sus seguidores.

Tienen una imagen del resultado que lograrán antes de haber iniciado su proyecto, así es como esta visión clara del futuro es la que los impulsa hacia adelante.

- **Habilitar a otros para actuar:** Los líderes suelen conseguir el apoyo y la ayuda de todos aquellos que deben hacer funcionar un proyecto, es decir todos los que tienen intereses en la visión.

Los líderes habilitan a otros para actuar, y no acaparan el poder, simplemente lo entregan para hacer un excelente equipo de trabajo, esta dimensión es la más significativa de las cinco dimensiones.

- **Modelar el camino:** Los líderes tienen claros sus valores y sus creencias en cuanto a negocios, siempre mantienen sus proyectos en la ruta que se han

trazado y señalan con su ejemplo como esperan que los demás se comporten.

Facilitan a los demás el logro de sus objetivos y dividen los grandes proyectos en fragmentos para que puedan estar a su alcance.

- Dar aliento al corazón: Los líderes estimulan la autoestima de sus seguidores, el estímulo puede provenir de grandes gestos o de actitudes simple.

Parte de la tarea de un líder es mostrarle a sus seguidores que son capaces de triunfar. Los líderes vinculan las recompensas con el desempeño.

Capítulo IV: CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 Antecedentes

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano (Jiménez, 2009). Sin embargo se considera a Kurt Lewin el introductor del constructo clima en relación con el estudio y el análisis de las organizaciones.

De acuerdo a García (2006, citado por Dávila y Romero, 2008) algunos autores han considerado que fueron dos grandes escuelas, las que con su tradición conceptual influyeron de manera decisiva en el surgimiento del concepto clima organizacional: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista. Esta última escuela nos dice que el comportamiento de un individuo dependería del ambiente y de la adaptación de su conducta al entorno de trabajo. Este mismo autor hace énfasis que en el año de 1990, los autores Reichers y Schneider analizaron la evolución del concepto de clima y se dieron a la tarea de clasificar este proceso en tres etapas importantes:

- *Introducción y elaboración:* estos autores determinan que el término de clima social aparece en 1939, pero es hasta la década de los años 60 cuando se empiezan a realizar las primeras definiciones muy específicas de clima organizacional.
- *Evaluación e incremento:* etapa desarrollada durante la década de los años 70, es este periodo se realizaron las primeras críticas del concepto antes estudiado, cuáles eran sus aportaciones al conocimiento de las organizaciones y sus posibles redundancias con otros conceptos (García, 2006 citado por Dávila y Romero, 2008).
- *Consolidación y acomodación:* etapa que se desarrolló en los años 80, misma donde se llevó a cabo una disminución de las controversias conceptuales que habían surgido en años anteriores, así mismo se

incorporó el concepto como una variable a estudiar para comprender la diversidad de las organizaciones.

4.2 Concepto de clima organizacional

Como se destacó anteriormente el clima organizacional es un tópico que comienza a plantearse desde la década de los sesenta, en conjunto con el comportamiento organizacional, la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones y el desarrollo organizacional.

El principal problema para clarificarlo conceptualmente ha sido si el clima debería concebirse en términos de los rasgos objetivos de la organización (físicos o estructurales) o de las reacciones subjetivas (perceptuales) respecto de la organización (Alvarado, 2007).

Actualmente existen tantas definiciones de clima organizacional que han evolucionado a través del tiempo, sin embargo la mayoría de ellas coinciden en señalar que el clima organizacional es el ambiente, la personalidad o el comportamiento de una organización, a continuación se hace énfasis en algunas de ellas:

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (Litwin y Stringer, 1968, citados por Salldoval, 2004).

De acuerdo con Silva (2002, citado por Castillo, 2011) el clima organizacional es “El ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas organizacionales, que se refleja en las relaciones interpersonales”.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global (Brunet, 2005).

4.3 Importancia de la comunicación

La comunicación es la necesidad más vital y básica de todas después del proceso de supervivencia física. De acuerdo a Yagosesky (2001, citado por Medina 2002), la comunicación es “el proceso de relación humana, mediante el cual expresamos y compartimos nuestra visión de la realidad, con la intención, consciente o no, de influir en los pensamientos, actitudes y comportamientos de quienes nos rodean”.

Respecto a esta definición dentro de cualquier organización sin importar tamaño o giro, entre otras características, se debe propiciar una comunicación eficaz entre todos los miembros que conforman la misma, para así desencadenar en un ambiente laboral benéfico y estable para cualquier grupo.

Robbins (2004), afirma que dentro de cualquier organización, la comunicación tiene cuatro funciones centrales que son:

- Controlar la conducta de las personas: significa actuar bajo las políticas impuestas por la empresa.
- Motivar: habla de las actividades de los empleados, de cómo deben llevarlas a cabo y que pueden ellos hacer para elevar su rendimiento.
- Expresar emociones: es la manifestación de sentimientos, tanto de satisfacción como de frustración.
- Informar: habla de propiciar información necesaria que necesiten las personas y algunos grupos para poder tomar decisiones.

La existencia de un alto grado de comunicación en los individuos de cualquier organización, tendrá como resultado la adquisición de “conciencia de pertenencia” a dicha institución. Se considera imprescindible que exista una adecuada interacción donde se pueda intercambiar información, experiencias y conocimientos así como también la existencia de bidireccionalidad y reciprocidad entre todos los miembros que conformen la organización para propiciar un ambiente de trabajo benéfico donde se generen diálogos de confianza y credibilidad, no solo entre trabajadores sino también entre líder-empleado, ya que esto impactara en la productividad de la organización.

4.4 Teorías del clima organizacional

4.4.1 Teoría del clima organizacional de Likert

La teoría de Rensis Likert (1974, citado por Brunet, 2005) o también llamada de los sistemas de organización, es una de las teorías organizacionales más completas debido a su explicación, ya que permite visualizar el origen y el resultado de los climas que se estudian, así como permite analizar el papel de las variables que integran el clima que se observa.

Existen tres tipos de variables que son las que determinan las características propias de una organización:

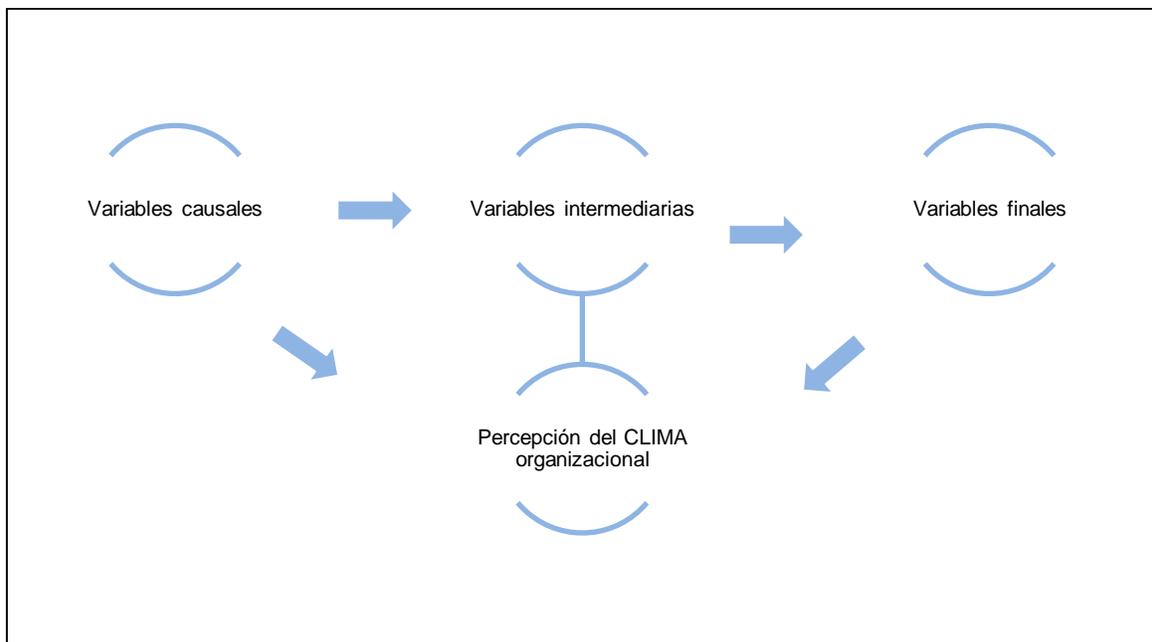
- Variables causales: son variables totalmente independientes que tienen como fin delimitar el sentido en que una organización evoluciona, así como también los resultados que obtiene.

Este tipo de variables se distinguen por dos rasgos característicos: el primero es que pueden ser rectificadas por los miembros de la organización, y la segunda es que son variables independientes, de causa y efecto, si estas se modifican se modifican otras variables, y si éstas permanecen sin cambio alguno, no sufren la influencia de otras variables.

- Variables intermedias: son las variables constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa, ya que reflejan el estado interno y la salud de la misma.
- Variables finales: son variables dependientes que resultan del impacto conjunto de las dos precedentes, su función es reflejar los resultados obtenidos por la organización, y constituyen la eficacia organizacional de la misma.

La Figura 2 representa la disposición de las tres variables:

Figura 2. Variables causales, intermedias y finales



Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet (2005)

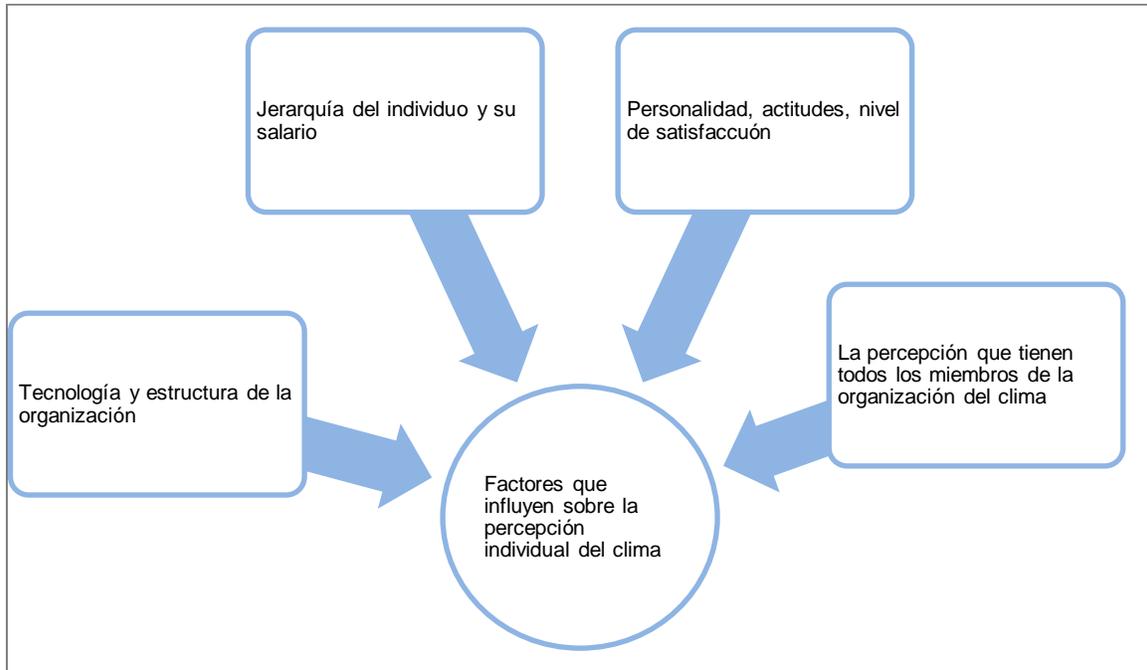
4.4.1.1 Teoría de los sistemas

El comportamiento de los subordinados es causado, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben (Brunet, 2005), y por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus

capacidades y sus valores. Se entiende que la reacción de un individuo ante cualquier postura está en función de la percepción que tiene de esta. Si la realidad influye sobre la apreciación, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Existen cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que pueden también explicar la naturaleza de los microclimas de una organización. Dichos factores se presentan en la Figura 3:

Figura 3. Factores que influyen sobre la percepción del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet (2005)

Como se mencionó en la teoría de Likert, existen tres tipos de variables (causales, intermedias y finales), mismas que permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas: clima autoritario y clima participativo (Brunet, 2005), cada uno de ellos con dos subdivisiones. Las características de estos climas se describen en la Tabla 3.

Tabla 3

Tipos de clima organizacional

	CLIMA TIPO AUTORITARIO CLIMA CERRADO		CLIMA TIPO PARTICIPATIVO CLIMA ABIERTO	
	Autoritarismo explotador	Autoritarismo paternalista	Consultivo	Participación en grupo
Tipo de mando	La dirección no le tiene confianza a sus empleados	La confianza es condescendiente en sus empleados	La dirección tiene confianza en sus empleados	La dirección tiene plena confianza en sus empleados
Modo de comunicación	Las pocas interacciones que existen entre superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y desconfianza. Comunicación en forma de directrices e instrucciones específicas	Las interacciones entre superiores y subordinados son con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados	La comunicación es de tipo descendente	Es no solo de forma ascendente o descendente sino lateral
Toma de decisiones	La mayoría de las decisiones se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendente	Se toman en la cima pero algunas en escalones inferiores	Se toman en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores	Esta disperso en toda la organización e integrados a cada uno de los niveles
Método de motivación	Dentro de una atmósfera de miedo, castigo, amenazas, ocasionalmente de recompensas	Recompensas y algunas veces castigos son los métodos por excelencia más utilizados para motivar a los trabajadores	Se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima, recompensas y castigos ocasionales	Los empleados están motivados por la participación y la implicación. Por los métodos de trabajo y evaluación del rendimiento.
Procesos de control	Fuertemente centralizados en la cúspide, pero generalmente se desarrolla una organización informal.	Siempre centralizados en la cima, a veces se delegan a niveles intermedios e inferiores.	Se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores	Implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet (2005)

De acuerdo a Brunet (2005), cuanto más cerca este el clima de una organización del sistema IV, o de participación en grupo, mejores serán las relaciones entre la dirección y el personal, y cuanto más cerca este el clima del sistema 1, éstas serán menos buenas.

En la Tabla 3, detallada anteriormente se hace referencia a dos tipos de clima: clima cerrado y clima abierto. El clima cerrado hace énfasis a una organización burocrática y muy rígida donde los empleados sienten una gran insatisfacción

frente a su labor y frente a la empresa. En cambio el clima abierto corresponde a una organización dinámica, capaz de alcanzar cualquier objetivo y procura la satisfacción de las necesidades de sus miembros, haciéndolos participes en la toma de decisiones.

4.5 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional se definen como las percepciones que tienen los miembros de la organización acerca de ciertas situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico (Rousseau, 1998, citado por García, 2006).

Debido a que el estudio de las teorías del clima organizacional es muy extenso se decide analizar las dimensiones únicamente de algunos enfoques.

4.5.1 De la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968, citados por Acosta y Venegas, 2010), intentan explicar aspectos importantes de la conducta de los seres humanos que trabajan dentro de una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Dichos autores se plantearon tres objetivos principales, el primero de ellos fue determinar la relación entre liderazgo y clima organizacional, el segundo conocer los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, y el último determinar los efectos del clima como desempeño organizacional y satisfacción personal.

Según Litwin y Stringer (1968, citados por Acosta y Venegas, 2010), las dimensiones para la medición del clima son nueve y son: Estructura: que hace referencia a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites o estamentos formales que los individuos deben cumplir dentro de una organización. La segunda dimensión es responsabilidad, que se entiende como el sentimiento que los miembros de la organización tienen al sentir un gran compromiso con el trabajo a realizar, así como también a la autonomía para llevar a cabo la toma de decisiones, la tercera dimensión recompensa que significa la percepción que los

miembros tienen sobre el estímulo recibido por un trabajo bien hecho, la organización suele utilizar mayormente el premio que el propio castigo.

La cuarta dimensión habla del riesgo que es el sentimiento que los miembros de la organización manifiestan acerca de los retos que impone su trabajo, la quinta dimensión son las relaciones entendidas como las percepciones de los individuos de la organización cuando existe un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones entre jefes y subordinados. La sexta es cooperación, la cual hace énfasis en la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo, destacando el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores.

La séptima dimensión se refiere a los estándares que son las percepciones que los miembros tienen acerca del acento que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento, la octava dimensión habla del conflicto que es cuando los subordinados tienen que aceptar las distintas opiniones que existan en la organización, y por último, identidad que es el sentimiento de pertenencia de los individuos hacia la organización, la cual se forma a partir de experiencias obtenidas.

4.5.2 De la teoría del clima organizacional de Likert

Rensis Likert (1974, citado por Saldoval, 2004) dentro de su teoría, propone ocho dimensiones para la percepción del clima organizacional.

La primera son los métodos de mando que hacen referencia a la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados, la segunda son las características de las fuerzas motivacionales que son los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

La tercera dimensión son las características de los procesos de comunicación que se refiere a la naturaleza de los tipos de comunicación existentes en la

organización, así como a la manera de ejercerlos, la cuarta habla de las características de los procesos de influencia, donde se explica cuál es la importancia de la interacción que existe entre el superior y el subordinado para establecer los objetivos de la organización, la quinta dimensión se enfoca a las propiedades de los procesos de toma de decisiones y hace énfasis en el reparto de funciones dentro de una organización así como a la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones.

La sexta dimensión habla de las características de los procesos de planeación, que es la forma en como se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices. La penúltima dimensión es características de los procesos de control que se refiere al ejercicio y la distribución del mismo control entre las instancias organizacionales, y por último los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento que significan la planificación y la formación deseada.

4.5.3 De la teoría del clima organizacional de Brown y Leigh

Brown y Leigh (1996, citados por Arias y Mercado, 2000), en su teoría de clima organizacional proponen seis dimensiones del clima que pueden verse como inherentes a cualquier ambiente laboral, tomando como base las ideas de Kahn del año de 1990:

1. Contribución personal. Si el individuo siente que su esfuerzo tiene sentido con los procedimientos y resultados de la organización, probablemente se sentirá identificado y comprometido.
2. Trabajo como reto. Una de las principales fuentes de desarrollo personal en el trabajo es el acto de enfrentarse a problemas y resolverlos utilizando las habilidades y la creatividad. Por ende, se supone que existe una relación positiva entre el reto representado por el propio trabajo y el compromiso organizacional.

3. Claridad del rol. Si las situaciones del trabajo y las expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr resultados son imprecisas, el estrés se incrementara y la satisfacción y el compromiso tenderán a disminuir.
4. Apoyo del superior inmediato. Se establecen dos extremos. En uno se encuentra el estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha; en el otro, en cambio, el estilo que permite cambiar los métodos y aprovechar los errores, utilizando la creatividad para solucionar los problemas.
5. Expresión de los propios sentimientos. Si los miembros de la organización se sienten tratados como individuos en vez de máquinas por la manifestación de sus sentimientos, es más probable que se sientan más comprometidos.
6. Reconocimiento. La idea de que la organización aprecia el propio esfuerzo y los resultados obtenidos, trae como consecuencia un mayor compromiso.

Capítulo V: INVESTIGACIONES REALIZADAS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1 En diversos contextos

Las variables que son participes en esta investigación han sido objeto de estudio en numerosas ocasiones. Ambos conceptos son importantes en el proceso de desarrollo y en la comprensión de las organizaciones. Algunos de los estudios realizados exponen teorías que se han desarrollado desde los cimientos hasta nuestros días, algunas otras hablan de los resultados que obtuvieron al medir el liderazgo y clima organizacional en alguna organización o sector en particular, pero sin duda las investigaciones con mayor aporte para este proyecto son las que tomaron en cuenta estas dos variables y trataron de determinar la relación existente entre ellas.

Una investigación muy importante que trataba de explicar la relación existente entre liderazgo visto como la causa y clima organizacional como la consecuencia es la llevada a cabo por McGregor (citado por Gómez, 2006) que relaciono los comportamientos de los directivos para con los subordinados, como unos elementos de mucha importancia dentro del clima laboral comprendido en las organizaciones. Dicho autor planteo la teoría X y la teoría Y, donde explicaba que los directivos desarrollaban distintos patrones de conducta dependiendo del concepto que ellos tuvieran de los subordinados. Estas conductas determinarían la existencia de grupos de trabajo distintos. En la teoría X los directivos tenían una concepción pesimista de la conducta humana, por lo que el resultado daría lugar a la formación de equipos que se caracterizarían por la indiferencia, aburrimiento o por cierta tensión. En la teoría Y, los directivos tenían una concepción optimista acerca de la naturaleza humana, y como resultado tendían una “atmosfera” donde los subordinados podían opinar, sugerir o incluso discutir.

En el ámbito internacional, Ekvall y Arvonen (1984) llevaron a cabo una investigación en la que analizaron la relación entre el estilo de dirección (variable antecedente), y el clima organizacional (variable consecuente). En este caso el

estilo de dirección existente fue evaluado por los propios directivos, pertenecientes a 25 unidades diferentes, mientras que el clima organizacional fue descrito por los subordinados. El resultado de esta investigación indico que cerca de un 65% de la variabilidad encontrada en las 25 unidades ya mencionadas con respecto al clima, se debía a la conducta influyente de los estilos de dirección presentes.(Ekvall, 1986).

Más adelante en el estudio de González et al. (1993, citados por García, 2006) los investigadores trataron de comprobar la relación entre aspectos del liderazgo (estilos e influencia del líder) y ciertas dimensiones del clima. Los estilos de liderazgo se midieron con ocho ítems del SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire) (Fleishman, 1953,1957; citado por García, 2006). La influencia que el líder ejercía sobre los subordinados se midió a través de una escala de tres ítems extraída del cuestionario de Van de Ven y Ferry, y el clima se desarrolló mediante el cuestionario desarrollado por De Witte y De Cock, el cual contenía cuatro dimensiones: apoyo, respeto por las reglas, orientación a fines e innovación. Para esta investigación la muestra se compuso por 300 profesionales de la salud de Atención Primaria de Salud de la Comunidad Valenciana. El resultado que obtuvieron de esta relación liderazgo-clima, muestra que la dimensión de clima que más correlacionaba con el estilo de liderazgo centrado en las personas, es la dimensión de clima de apoyo, y la dimensión de clima orientación a fines es la que más se correlacionaba con el estilo de liderazgo enfocado en las tareas.

Una investigación reciente fue la desarrollada por Koene, Vogelaar y Soeters (2002), estos autores examinaron el efecto que tenían los diferentes estilos de liderazgo junto con tres dimensiones del clima organizacional. El estudio se llevó a cabo en 50 establecimientos de una cadena de supermercados en Holanda. Los resultados demostraron que los liderazgos carismático y de consideración, tienen un efecto importante en el clima de las pequeñas tiendas pertenecientes a esta cadena. También se demostró que el liderazgo de estructura no determino ningún

efecto sobre el clima organizacional tanto en las pequeñas como en las grandes tiendas.

Aguilera (2011), en su tesis doctoral Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro, hace énfasis en el trabajo de Orlando Martins, donde se analiza la influencia que el liderazgo tiene en determinados factores que constituyen el clima organizacional así como también el impacto de estos en la calidad de los servicios públicos municipales. Algunas de las conclusiones principales avalan que un liderazgo participativo otorga más importancia a la calidad del servicio, por vía de una mayor motivación, satisfacción, y resultados positivos de los recursos humanos, que un estilo de liderazgo autocrático.

5.2 En el sector industrial

Dentro del sector industrial, se llevó a cabo un estudio exploratorio desarrollado por Valecillos (1996), sobre el grado de asociación existente entre el liderazgo y el clima organizacional en los establecimientos industriales de la pequeña y mediana industria del municipio Maracaibo del Estado Zulia, Venezuela. La indagación se llevó a cabo en 74 establecimientos, donde se aplicaron cuestionarios denominados: estilo de liderazgo y clima organizacional, mismos que fueron diseñados por el propio autor. Los resultados arrojaron un grado de asociación estadísticamente significativo entre ambas variables analizadas, obteniendo un liderazgo democrático relacionado con un clima organizacional amigable, así como un liderazgo de tendencia formal relacionado con un clima organizacional restrictivo, ambos resultados dependieron de la clasificación de los estratos de ocupación.

Otro estudio llevado a cabo fue el desarrollado por Mellado Ruiz (2003, citada por García, 2006) donde se analiza la relación del liderazgo y su influencia en el clima organizacional. En esta investigación se desarrollaron instrumentos elaborados específicamente para ello. El estudio se llevó a cabo en pequeñas empresas

industriales y como resultado se destacó la polarización de percepciones entre distintos grupos de empleados, según su antigüedad laboral y su tipo de trabajo y entre algunos de los grupos y los jefes.

5.2.1 En el sector industrial en México

El tema a tratar en esta investigación ha sido estudiado internacionalmente, y nacionalmente tomando como base algún otro sector diferente al industrial o alguna empresa en específico, aun así se encuentra atractivo, importante e innovador llevarlo a cabo porque en el Estado de Hidalgo no existe mucha evidencia de estudios que relacionen el liderazgo con el clima organizacional en empresas del sector industrial.

Recientemente, se realizó un estudio significativo utilizando el instrumento de medición IMCOL (Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo), mismo que fue enfocado hacia seis medianas empresas hidalguenses. Es importante hacer notar que los resultados porcentuales referentes tanto a la calidad del clima organizacional como al estilo de liderazgo del jefe, se presentan bastante homogéneos en cada una de las empresas encuestadas, situación que nos indica en términos generales una percepción común de su realidad laboral y comunicativa dentro de los aspectos básicos medidos. (Hernández, García y Navarrete, 2013).

DIAGNÓSTICO DEL CASO

La mediana empresa industrial Hidalguense llamada SICE, se creó desde el año 1925, con la finalidad de elaborar un tipo de zapato especializado que protegiera a los trabajadores de la minas de Pachuca de Soto, Hidalgo en aquel entonces. El tipo de protección que los empleados necesitaban era un calzado para prevenir lesiones. La gran visión del fundador de la empresa “SICE” permitió crear un estilo de zapato especial del trabajo y seguridad, al cual se le denominó “zapato minero”. Al paso de los años la empresa logra surtir grandes cantidades de calzado a la SEDENA (Secretaría de la Defensa Nacional), posicionándose dentro de la República Mexicana como la empresa con mayor producción en su giro.

La empresa SICE cuenta con una adecuada infraestructura tecnológica y organizacional, se destaca por la producción de sus propios insumos: suela, cuero y plantillas. Estas ventajas permiten a la organización ser una industria altamente competitiva y considerada “líder en el mercado de calzado de seguridad industrial”. La empresa exporta a países como Estados Unidos, Canada, Chile, Cuba y Venezuela.

A pesar de que la empresa SICE se encuentra ubicada dentro de los primeros lugares en tecnología de vanguardia en la elaboración de su calzado industrial de excelente calidad, ha presentado en los últimos meses dificultades relacionadas con el aspecto comunicativo entre su personal. Esta problemática se da específicamente en el área de producción, entre directivos y subordinados, colocando en desventaja a la compañía para poder incrementar la eficiencia en producción, servicio, competitividad, entre otros aspectos. Así mismo, debilita la existencia de un clima organizacional sano y un estilo de liderazgo que pueda ser benéfico para ambas partes.

Derivado de lo anterior, los directivos de SICE, otorgaron su autorización para que se llevara a cabo un estudio diagnóstico en el área de producción para conocer la situación actual que se tiene en materia de liderazgo y clima organizacional.

Dicho estudio fue dirigido por el grupo de investigación “Gestión y Desarrollo Empresarial”, del Área Académica de Administración del ICEA (Instituto de Ciencias Económico Administrativas) de la UAEH (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo), en colaboración con quien presenta este estudio de caso. Se estableció como instrumento de medición el IMCOL (Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo), el cual mide conjuntamente ambos fenómenos a través de diversas dimensiones comunicativas que los describen (Mellado, 2004) y fue desarrollado por Claudia Mellado y Miguel Diaz en el año 2000, pero perfeccionado por Mellado en el año 2004.

La confiabilidad del IMCOL ha sido comprobada mediante un análisis de fiabilidad utilizando para ello el coeficiente Alpha de Cronbach, mismo que arrojó un resultado de 0.92, lo cual resulta ser estadísticamente aceptable.

El número total de trabajadores (identificados como subordinados) y directivos que laboran en la empresa SICE en el área de producción son 62 y 6 respectivamente. Debido a que se realizó el estudio de campo al total del personal no se aplicó ninguna técnica de muestreo, es decir se llevó a cabo un censo. Cabe destacar que los datos obtenidos para la presente investigación fueron recolectados durante el segundo semestre del año 2013.

Resultados de la Investigación

Concluido el estudio de campo, se llevó a cabo la captura y el procesamiento de los datos para la obtención del diagnóstico de caso que a continuación se presenta.

El diagnóstico se divide en cuatro partes, la primera se centró en el personal directivo, la segunda en el personal subordinado, en la tercera se realizaron análisis de algunas variables socio-demográficas y de los datos recolectados a través del instrumento de medición, con algunas correlaciones entre las

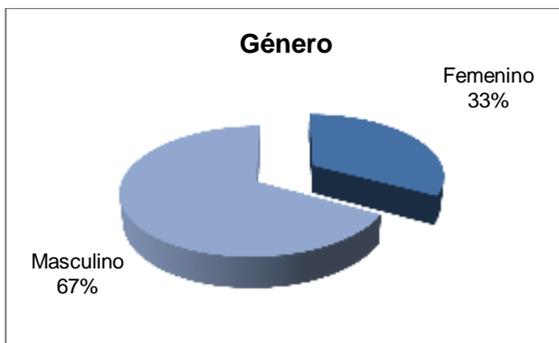
dimensiones que componen el modelo IMCOL y en la cuarta se presenta el comparativo de resultados entre directivos y subordinados.

Personal directivo - características sociodemográficas

A continuación se procede a describir la distribución porcentual que presenta el personal directivo de la empresa SICE con respecto a las variables sociodemográficas: género, edad, estado civil, número de hijos, escolaridad, jornada laboral, turno, antigüedad en la empresa y tipo de contrato laboral.

Género

Figura 4. Personal directivo por género



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 4

Distribución del personal directivo por género

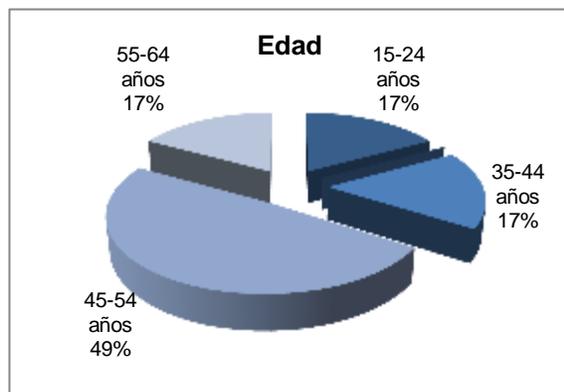
Género	Frecuencia	
	Numérica (#)	Porcentual (%)
Masculino	4	67
Femenino	2	33
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

En la Figura 4 se observa que los resultados obtenidos en la variable género son, 67% de hombres y 33% de mujeres. Así mismo en la Tabla 4 se aprecia que de los 6 directivos existentes, 4 de ellos son del género masculino, y 2 del género femenino, por lo que se hace notar que a pesar de existir inclinación hacia directivos masculinos, también se le está dando participación a la mujer para desempeñar cargos de mayor relevancia dentro de la empresa.

Edad

Figura 5. Personal directivo por edad



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 5

Distribución del personal directivo por edad

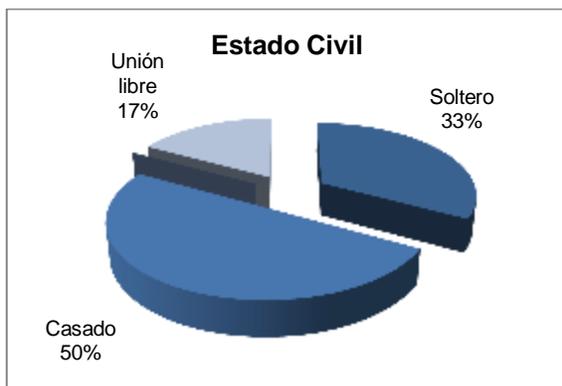
Edad	Frecuencia	
	Numérica (#)	Porcentual (%)
15-24 años	1	17
35-44 años	1	17
45-54 años	3	49
55-64 años	1	17
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

El total de personal directivo se dividió en rangos de edad de la siguiente manera: de 15 a 24 años, de 35 a 44 años, de 45 a 54 años, y de 55 a 64 años. El grupo con mayor porcentaje es entre 45-54 años con 49% (ver Figura 5), seguido de los rangos: entre 15-24 años, 35-44 años y 55-64 años con 17% cada uno de ellos. La Tabla 5 muestra detalladamente la frecuencia existente y se puede apreciar que la mayoría de los líderes son mayores de 45 años, lo que denota que la empresa cuenta con directivos con experiencia, ya que así lo avala su antigüedad.

Estado civil

Figura 6. Personal directivo por estado civil



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 6

Distribución del personal directivo por estado civil

Estado civil	Frecuencia	
	Numérica (#)	Porcentual (%)
Casado	3	50
Soltero	2	33
Unión libre	1	17
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

El estado civil del personal directivo se clasificó de la siguiente manera: casados, solteros, y en unión libre. De acuerdo a la Figura 6, el 50% de los encuestados son casados, lo que equivale a 3 de los 6 directivos (ver Tabla 6), indicando con este resultado que la empresa sostiene una preferencia a contratar dirigentes casados. El 33% son solteros, y los individuos en unión libre ocupan el 17%.

Número de hijos

Figura 7. Personal directivo por número de hijos

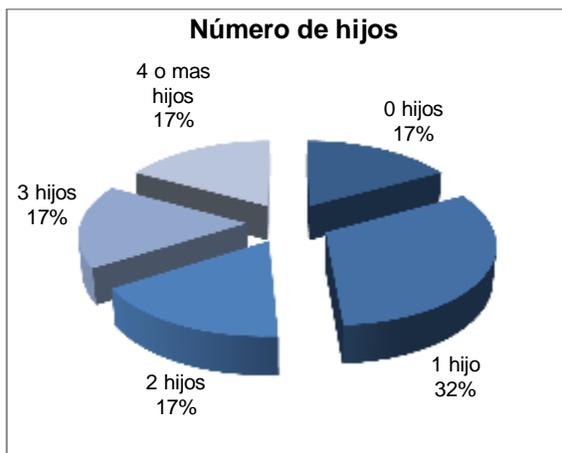


Tabla 7

Distribución del personal directivo por número de hijos

Número de hijos	Frecuencia	
	Numérica (#)	Porcentual (%)
Cero	1	17
Uno	2	32
Dos	1	17
Tres	1	17
Cuatro o más	1	17
Total	6	100

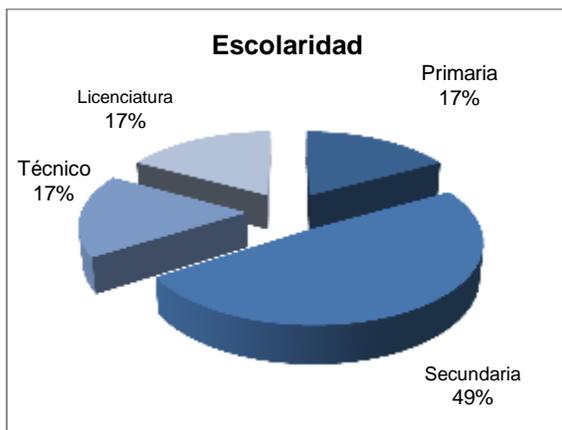
Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

De acuerdo a la Figura 7, la cual muestra el porcentaje referente al número de hijos que tiene personal directivo, el 32% de ellos tiene solamente un hijo, lo que equivale a 2 de los 6 directivos encuestados, mientras que el 17% no tiene hijos, el 17% tiene 2 hijos, el 17% tiene 3 hijos y finalmente un 17% también tiene cuatro o más hijos (ver Tabla 7).

Escolaridad

Figura 8. Personal directivo por escolaridad



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 8

Distribución del personal directivo por escolaridad

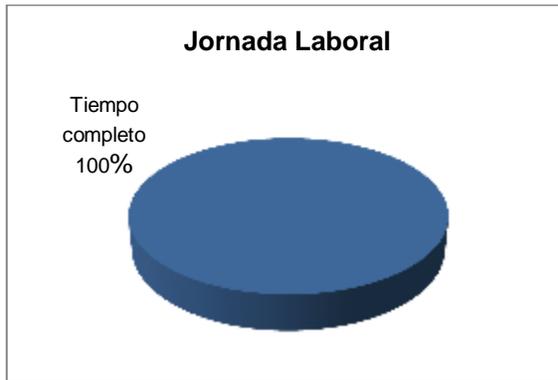
Escolaridad	Frecuencia	
	Númérica (#)	Porcentual (%)
Primaria	1	17
Secundaria	3	49
Técnico	1	17
Licenciatura	1	17
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

El grado de estudios alcanzado por el personal directivo es importante saberlo para conocer su preparación académica y como llevan a cabo su liderazgo y actividades relacionadas. De acuerdo a la Figura 8, de los 6 encuestados el 49% término hasta el nivel secundaria, siendo este grado el de mayor porcentaje encontrado, le sigue el nivel primaria, nivel técnico y nivel licenciatura con un 17% y una frecuencia numérica de 1 para cada uno de ellos (ver Tabla 8). Es importante mencionar que no se encuentran resultados de directivos con especialidad, maestría o doctorado.

Jornada laboral

Figura 9. Personal directivo por jornada laboral



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 9

Distribución del personal directivo por jornada laboral

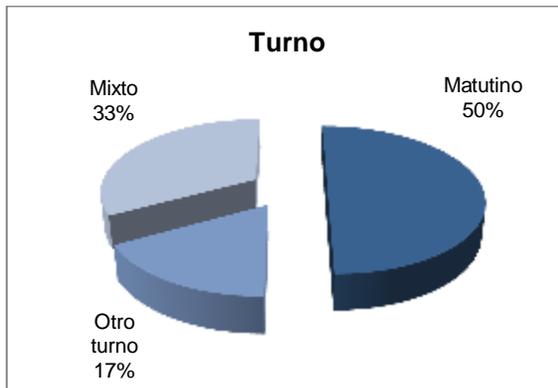
Jornada Laboral	Frecuencia	
	Numérica (#)	Porcentual (%)
Tiempo completo	6	100
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

En relación a la jornada laboral que desempeña el personal directivo dentro de la empresa, la Figura 9 y la Tabla 9 muestran que el 100% de ellos labora en una jornada de tiempo completo, dicha jornada ayuda a incrementar el nivel de calidad y trabajo que desempeñan los 6 directivos, al tener mayor tiempo y dedicación para sus actividades

Turno

Figura 10. Personal directivo por turno



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 10

Distribución del personal directivo por turno

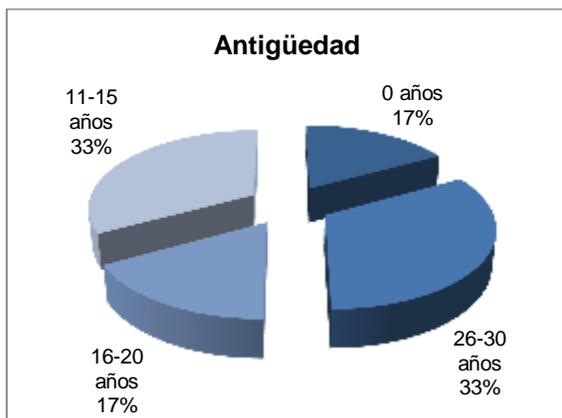
Turno	Frecuencia	
	Numérica (#)	Porcentual (%)
Matutino	3	50
Mixto	2	33
Otro turno	1	17
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

La Figura 10 muestra el turno en el que labora el personal directivo, 3 de los 6 directivos pertenecen al turno matutino (ver Tabla 10), lo que equivale a la mitad de los dirigentes con un 50%. El 33% labora en turno mixto, y el 17% restante labora en otro turno.

Antigüedad en la empresa

Figura 11. Personal directivo por antigüedad



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 11

Distribución del personal directivo por antigüedad

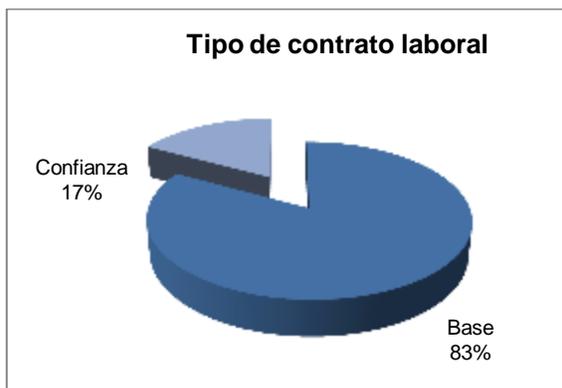
Antigüedad	Frecuencia	
	Númérica (#)	Porcentual (%)
0 años	1	17
11-15 años	2	33
16-20 años	1	17
26-30 años	2	33
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

De acuerdo a la Figura 11, la cual muestra los años de antigüedad en la empresa por parte del personal directivo, los rangos entre 11 y 15 años, así como 26 y 30 años cuentan con un 33% cada uno. El 17% posee entre 16 y 20 años, y finalmente un 17% también no alcanza a completar un año dentro de la empresa, lo que quiere decir que 5 de los 6 directivos encuestados tienen laborando en la empresa más de 11 años (ver Tabla 11), situación que refleja años de experiencia como dirigentes en la misma.

Tipo de contrato laboral

Figura 12. Personal directivo por tipo de contrato laboral



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 12

Distribución del personal directivo por tipo de contrato laboral

Contrato Laboral	Frecuencia	
	Numérica (#)	Porcentual (%)
Base	5	83
Confianza	1	17
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

En relación al tipo de contrato laboral con el que cuentan los directivos de la empresa, la Tabla 12 hace referencia que 5 de los 6 dirigentes son trabajadores que cuentan con un contrato base, lo que da como resultado un 83%, y de la misma manera se refleja que la organización está interesada en contar con personal permanente, finalmente el 17% son de confianza (ver Figura 12).

Clima organizacional

A continuación se describe con detalle la calidad encontrada del Clima Organizacional (pobre, regular, bueno y muy bueno), percibida por el personal directivo de la empresa SICE. Es importante hacer énfasis que los resultados porcentuales mostrados, indican en términos generales una percepción común de su entorno laboral como líderes organizacionales y de su perceptiva comunicativa.

Tabla 13

Tipo de clima organizacional en personal directivo

Nivel	Frecuencia	
	Númerica (#)	Porcentual (%)
Pobre	0	0
Regular	2	34
Bueno	2	33
Muy bueno	2	33
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

De acuerdo a la Tabla 13, se observa que de los 6 directivos encuestados, el 34% lo califica como “regular” siendo este porcentaje el de mayor importancia, así mismo el 33% lo juzga como “bueno”, y el 33% restante, opina que su calidad es “muy buena”. Esto significa que los resultados se encuentran muy similares en los tres niveles de clima laboral encontrado. Sin embargo, al encontrar resultados de clima “regular” se pone en alerta la perspectiva comunicativa que existe dentro de la empresa.

En la Tabla 14, detallada más adelante se muestran los resultados correspondientes a las siete dimensiones del Clima Organizacional, obtenidos a través del IMCOL:

1. Percepción de la comunicación Jefe/Trabajadores (PJT)

2. Percepción de la calidad y exactitud de la Comunicación Descendente (PCD)
3. Percepción de la Comunicación Ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación (PCA)
4. Percepción de las Oportunidades de Influir en el jefe (POI)
5. Percepción de la Confiabilidad de la información recibida desde el Jefe (PCJ)
6. Percepción de Confiabilidad de la información recibida desde los Compañeros de trabajo (PCC).
7. Percepción de la Comunicación entre Subordinados (PCS)

Tabla 14

Tipo de clima organizacional por dimensión en personal directivo

Tipo	PJT		PCD		PCA		POI		PCJ		PCC		PCS	
	Frec.		Frec.		Frec.		Frec.		Frec.		Frec.		Frec.	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Pobre	0	0	1	17	2	34	1	17	0	0	2	33	1	17
Regular	2	34	1	17	0	0	1	17	2	33	0	0	1	17
Bueno	2	33	2	33	2	33	3	49	3	50	4	67	3	49
Muy bueno	2	33	2	33	2	33	1	17	1	17	0	0	1	17
Total	6	100	6	100	6	100	6	100	6	100	6	100	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

En dicha tabla, se encuentra que respecto a la primera dimensión PJT, los directivos perciben el clima organizacional de bueno a muy bueno en un 66%, mientras que el restante 34% lo considera regular. En la dimensión PCD, el 66% lo considera de bueno a muy bueno, y el 34% de regular a pobre. En cuanto a la dimensión PCA, el 34% lo percibe pobre y el restante 66% de bueno a muy bueno. Referente a la dimensión POI, el 34% considera al clima organizacional de regular

a pobre, mientras que el 66% lo percibe de bueno a muy bueno. En la dimensión PCJ, el 33% lo percibe de regular a pobre, y el 67% de bueno a muy bueno. Respecto a la dimensión PCC, se percibe una tendencia de 67% a un clima bueno, y el restante 33% afirma que es pobre, y finalmente en la dimensión PCS, los directivos consideran al clima de regular a pobre en un 34% y el restante 66% lo perciben de bueno a muy bueno.

Liderazgo

A continuación se detallan los resultados obtenidos del estilo de dirección practicado (autócrata, autócrata consultador, administración delegada y administrador de consensos) por el personal directivo de la empresa SICE.

Tabla 15

Tipo de liderazgo en personal directivo

Tipo	Frecuencia	
	Númerica (#)	Porcentual (%)
Autócrata	0	0
Autócrata Consultador	2	33
Administración delegada	1	17
Administrador de consensos	3	50
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

De acuerdo a la Tabla 15 el 50% del personal directivo señala que el tipo de liderazgo que ellos perciben es administrador de consensos, mientras que el 33% lo considera autócrata consultador y finalmente el 17% lo cataloga como administración delegada.

El tipo de liderazgo percibido con base a las dos dimensiones que mide el IMCOL, que abajo se detallan, se describe en la Tabla 16.

1. Nivel de Participación en la Toma de decisiones (NPT)
2. Nivel de Intercambio de Información (NII)

Tabla 16

Tipo de liderazgo por dimensión en personal directivo

Tipo	NPT		NII	
	Frec.		Frec.	
	#	%	#	%
Bajo	1	17	1	17
Regular	1	17	1	17
Alto	1	17	2	33
Muy alto	3	49	2	33
Total	6	100	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

De acuerdo a la dimensión NPT, el 34% percibe el tipo de liderazgo de regular a bajo (de autócrata consultador a autócrata) mientras que el 66% restante lo califica de alto a muy alto (de administración delegada a administración de consensos). En la segunda dimensión NII, el 34% considera el tipo de liderazgo de regular a bajo (de autócrata consultador a autócrata), y el 66% de alto a muy alto (de administración delegada a administración de consensos). Es importante destacar que la percepción que los directivos tengan del tipo de liderazgo será con base a la opinión que ellos como dirigentes pudieran asegurar y que los resultados pueden variar con los del personal subordinado

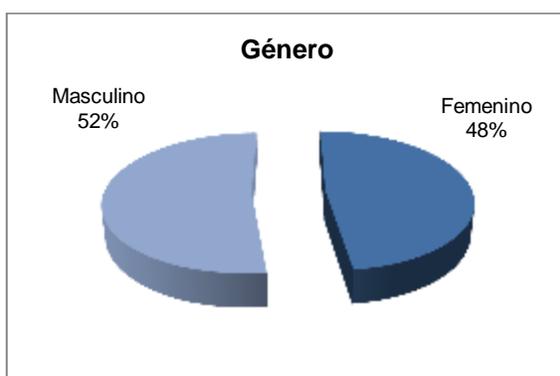
El tipo de clima organizacional que percibe el personal directivo de la mediana empresa industrial SICE, muestra una tendencia hacia un clima regular, mientras que los resultados en el tipo de liderazgo, hacen referencia a la existencia de un líder con características de administrador de consensos.

Personal subordinado - características sociodemográficas

A continuación se procede a describir la distribución porcentual y numérica que presenta el personal subordinado de la empresa SICE con respecto a las variables sociodemográficas: género, edad, estado civil, número de hijos, escolaridad, jornada laboral, turno, antigüedad en la empresa y tipo de contrato laboral.

Género

Figura 13. Personal subordinado por género



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 17

Distribución del personal subordinado por género

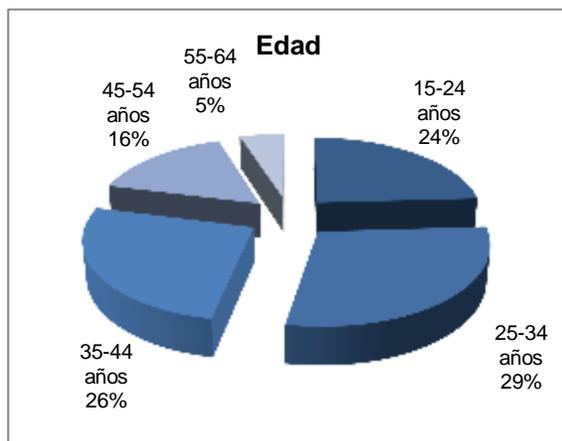
Género	Frecuencia	
	Numérica (#)	Porcentual (%)
Masculino	32	52
Femenino	30	48
Total	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

En relación al género del personal subordinado, la Figura 13 muestra que el 52% es masculino y el 48% femenino, esto quiere decir que de los 62 subordinados encuestados, 32 de ellos son hombres y 30 mujeres (ver Tabla 17), lo cual indica que existen resultados en su mayoría equitativos y que no existe preferencia por contratar personal de un determinado género.

Edad

Figura 14. Personal subordinado por edad



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 18

Distribución del personal subordinado por edad

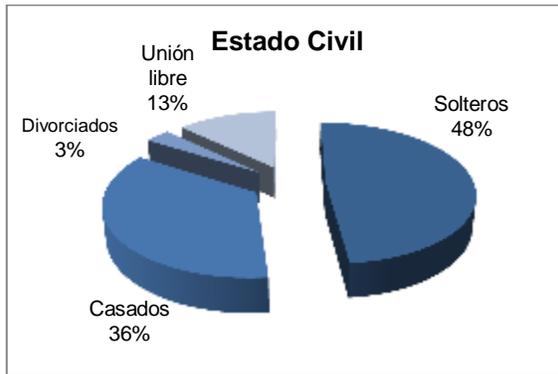
Edad	Frecuencia	
	Numérica (#)	Porcentual (%)
15-24 años	15	24
25-34 años	18	29
35-44 años	16	26
45-54 años	10	16
55-64 años	3	5
Total	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

El total de 62 subordinados se ha dividido en rangos de edad de la siguiente manera: de 15 a 24 años, de 25 a 34 años, de 35 a 44 años, de 45 a 54 años, y de 55 a 64 años. De acuerdo a la Figura 14, el rango con mayor porcentaje es entre 25-34 años con 29%, seguido del rango entre 15-24 años con 24%, posteriormente el rango 35-44 años con 26%, el rango 45-54 años con 16% y finalmente el rango 55-64 años con 5%. Estos resultados muestran que 49 de los 62 subordinados (ver Tabla 18) son trabajadores menores de 45 años, lo que refleja que dentro del área de producción, está laborando en su mayoría personal joven.

Estado civil

Figura 15. Personal subordinado por estado Civil



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 19

Distribución del personal subordinado por estado civil

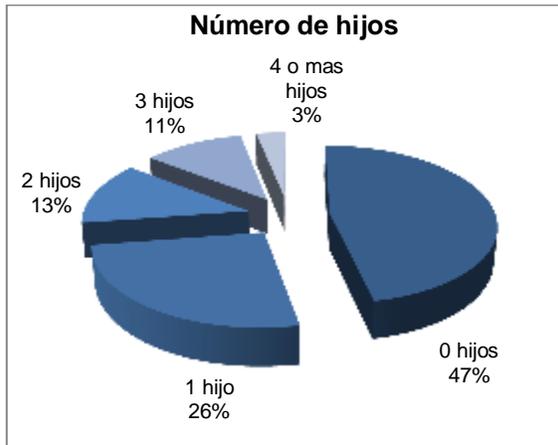
Estado civil	Frecuencia	
	Númérica (#)	Porcentual (%)
Soltero	30	48
Casado	22	36
Divorciado	2	3
Unión Libre	8	13
Total	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

En la Figura 15 se observa, que el 48% de los encuestados son solteros, lo que equivale a 30 de los 62 subordinados (ver Tabla 19), mientras que el 36% son casados, los individuos en unión libre ocupan el 13%, y los divorciados 3%. La existencia en su mayoría de personal soltero pudiera favorecer en que los trabajadores con esta característica suelen tener mayor disponibilidad de tiempo extra para sus actividades en caso de que la empresa así lo considere.

Número de hijos

Figura 16. Personal subordinado por número de hijos



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 20

Distribución del personal subordinado por número de hijos

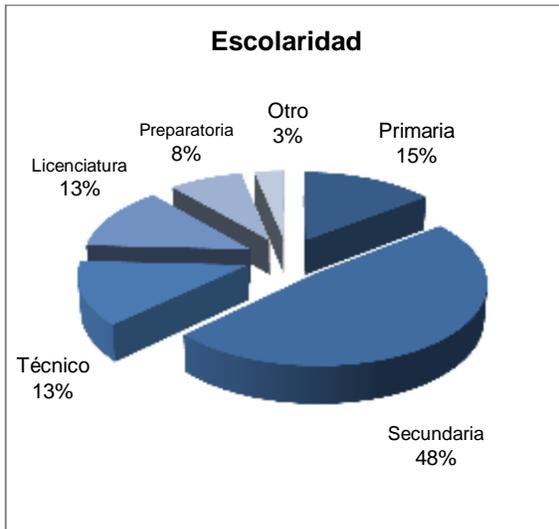
Número de hijos	Frecuencia	
	Numérica (#)	Porcentual (%)
Cero	29	47
Uno	16	26
Dos	8	13
Tres	7	11
Cuatro o más	2	3
Total	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

De acuerdo al número de hijos que tiene el personal subordinado, la Tabla 20 indica que 29 de los 62 trabajadores no tienen hijos, lo que equivale casi a la mitad de los encuestados dando como resultado un 47%, seguido de un 26% que tiene un hijo, el 13% tiene 2 hijos, el 11% tiene tres hijos y finalmente el 3% tiene cuatro o más hijos (ver Figura 16).

Escolaridad

Figura 17. Personal subordinado por escolaridad



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 21

Distribución del personal subordinado por escolaridad

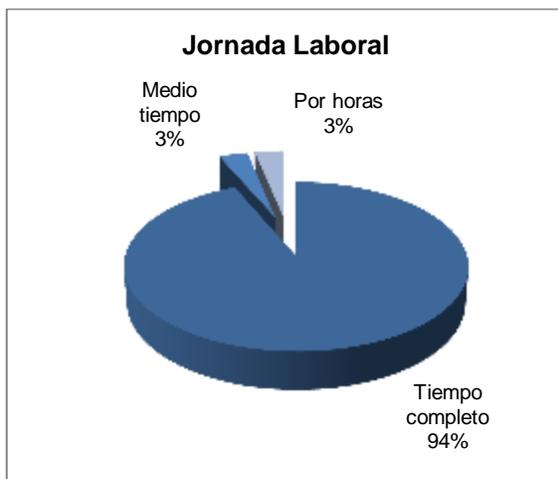
Escolaridad	Frecuencia	
	Númerica (#)	Porcentual (%)
Primaria	9	15
Secundaria	30	48
Técnico	8	13
Preparatoria	5	8
Licenciatura	8	13
Otro	2	3
Total	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Conocer el máximo nivel de estudios de los subordinados es importante para saber su preparación académica y como llevan a cabo sus labores en la empresa. Con base en la Figura 17, de los 62 encuestados el 48% término hasta el nivel secundaria, siendo este grado el de mayor porcentaje encontrado, le sigue el nivel primaria con un 15%, así mismo la escolaridad técnica y licenciatura por igual poseen un 13%. Con la preparatoria concluida un 8% y con otro grado de estudios un 3%. El hecho de que 30 de los 62 trabajadores (ver Tabla 21) solo haya culminado el nivel secundaria puede indicar que dentro del área de producción no es de mucha importancia el grado final con el que cuente el personal subordinado.

Jornada laboral

Figura 18. Personal subordinado por jornada laboral



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 22

Distribución del personal subordinado por jornada laboral

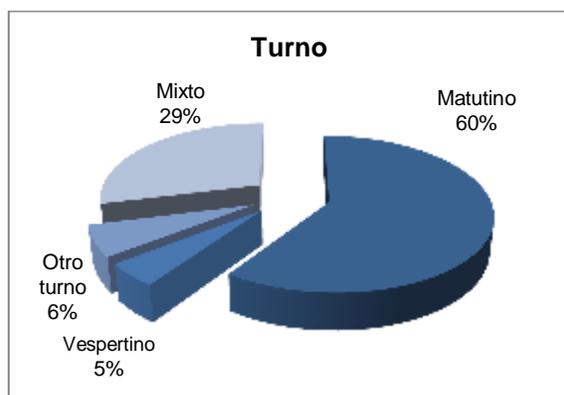
Jornada Laboral	Frecuencia	
	Numérica (#)	Porcentual (%)
Tiempo completo	58	94
Medio tiempo	2	3
Por horas	2	3
Total	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Respecto a la jornada laboral que lleva a cabo el personal subordinado, la Tabla 22 indica que 58 de los 62 subordinados labora en una jornada de tiempo completo, lo que beneficia a la empresa para que las actividades del área de producción se lleven a cabo en tiempo y forma. Así mismo, la Figura 18 muestra los porcentajes correspondientes a las demás jornadas de trabajo como el personal de medio tiempo y personal que labora por horas con 3% para cada uno.

Turno

Figura 19. Personal subordinado por turno



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 23

Distribución del personal subordinado por turno

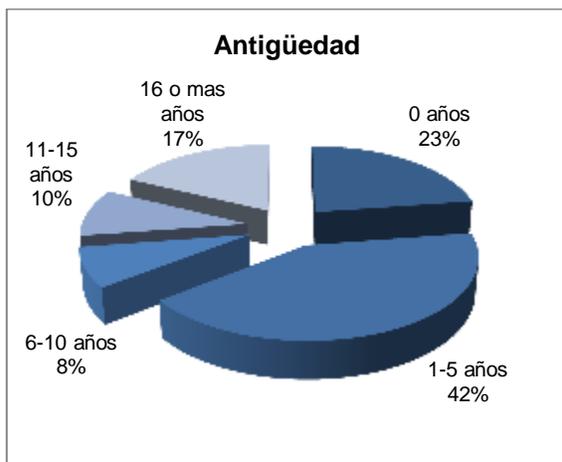
Turno	Frecuencia	
	Númérica (#)	Porcentual (%)
Matutino	37	60
Mixto	18	29
Otro turno	4	6
Vespertino	3	5
Total	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

La Figura 19 muestra el turno en el cual labora el personal subordinado, el turno matutino posee el porcentaje mayor con un 60%, equivalente a 37 trabajadores, más de la mitad de los encuestados (ver Tabla 23), el 29% al mixto, el 6% a otro turno y el 5% restante al vespertino. Los resultados antes mencionados indican que la mayoría de las actividades de producción son llevadas a cabo por la mañana, ya que en este turno es donde se encuentran laborando más subordinados.

Antigüedad en la empresa

Figura 20. Personal subordinado por antigüedad



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 24
Distribución del personal subordinado por antigüedad

Antigüedad	Frecuencia	
	Númerica (#)	Porcentual (%)
0 años	14	23
1-5 años	26	42
6-10 años	5	8
11-15 años	6	10
16 o más años	11	17
Total	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

De acuerdo a la Figura 20, el rango mayor de años de antigüedad en la empresa por parte del personal subordinado, es entre 1 y 5 años con 42%, seguido del personal que no alcanza a completar un año, con 23%, así mismo el porcentaje de rango de antigüedad de 16 o más años es de 17%, entre 11 y 15 años de 10% y finalmente entre 6 y 10 años de 8%. Con base en lo anterior se determina que 40 de los 62 trabajadores llevan menos de 5 años laborando en la empresa, lo que indica que existe una constante rotación de personal en el área de producción (ver Tabla 24).

Tipo de contrato laboral

Figura 21. Personal subordinado por tipo de contrato laboral



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 25

Distribución del personal subordinado por tipo de contrato laboral

Contrato Laboral	Frecuencia	
	Numérica (#)	Porcentual (%)
Base	47	76
Confianza	7	11
Eventual	6	10
Honorarios	1	1.5
Otro	1	1.5
Total	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

El tipo de contrato laboral con el que cuenta el personal subordinado, se muestra en la Tabla 25, la cual indica que 47 de los 62 subordinados cuentan con un contrato base, de esta manera la empresa muestra su interés por mantener personal que este laborando permanentemente. Los resultados para contrato como personal de confianza son 11%, con contrato eventual el 10%, y el 1.5% con honorarios, así mismo este porcentaje también aplica para otro tipo de contrato (ver Figura 21).

Clima organizacional

A continuación se describe con detalle la calidad encontrada del Clima Organizacional (pobre, regular, bueno y muy bueno), percibida por el personal subordinado de la empresa SICE. Es importante hacer énfasis que los resultados porcentuales mostrados, indican en términos generales una percepción común de su entorno laboral y de su perceptiva comunicativa.

Tabla 26

Tipo de clima organizacional en personal subordinado

Nivel	Frecuencia	
	Numérica (#)	Porcentual (%)
Pobre	4	6
Regular	28	45
Bueno	24	39
Muy bueno	6	10
Total	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

De acuerdo a la Tabla 26, se observa que de los 62 subordinados encuestados, el 6% considera pobre el clima laboral, el 45% lo califica como regular siendo este porcentaje el de mayor importancia, así mismo el 39% lo juzga como bueno, mientras que el 10% opina que su calidad es muy buena. Esto significa que casi la mitad del personal subordinado (45%) percibe un clima regular, lo que enciende la alerta sobre posibles problemáticas desde una perspectiva comunicacional.

En la Tabla 27 detallada más adelante se muestran los resultados correspondientes a las siete dimensiones del Clima Organizacional, obtenidos a través del IMCOL:

1. Percepción de la comunicación Jefe/Trabajadores (PJT)
2. Percepción de la calidad y exactitud de la Comunicación Descendente (PCD)

3. Percepción de la Comunicación Ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación (PCA)
4. Percepción de las Oportunidades de Influir en el jefe (POI)
5. Percepción de la Confiabilidad de la información recibida desde el Jefe (PCJ)
6. Percepción de Confiabilidad de la información recibida desde los Compañeros de trabajo (PCC)
7. Percepción de la Comunicación entre Subordinados (PCS)

Tabla 27

Tipo de clima organizacional por dimensión en personal subordinado

Tipo	PJT		PCD		PCA		POI		PCJ		PCC		PCS	
	Frec.		Frec.		Frec.		Frec.		Frec.		Frec.		Frec.	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Pobre	8	13	8	13	8	13	8	13	12	19	13	21	4	6
Regular	14	23	26	42	19	31	20	32	21	34	29	47	14	23
Bueno	28	45	21	34	21	34	25	40	22	36	15	24	35	56
Muy bueno	12	19	7	11	14	22	9	15	7	11	5	8	9	15
Total	62	100	62	100	62	100	62	100	62	100	62	100	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

En dicha tabla, se encuentra que respecto a la primera dimensión PJT, los encuestados perciben el clima organizacional de bueno a muy bueno en un 64%, mientras que el restante 36% de regular a pobre. En la dimensión PCD, el 55% lo considera de regular a pobre, y el 45% de bueno a muy bueno. En cuanto a la dimensión PCA, el 44% lo percibe de regular a pobre y el restante 56% de bueno a muy bueno. Referente a la dimensión POI, el 45% considera al clima organizacional de regular a pobre, mientras que el 55% lo percibe de bueno a muy bueno. En la dimensión PCJ, el 53% lo percibe de regular a pobre, y el 47% de bueno a muy bueno. Respecto a la dimensión PCC, se percibe una tendencia de

regular a pobre en un 68%, y el restante 32% de bueno a muy bueno, y finalmente en la última dimensión PCS, los subordinados consideran al clima de regular a pobre en un 29% y el restante 71% lo perciben de bueno a muy bueno.

Liderazgo

A continuación se detallan los resultados obtenidos del estilo de Liderazgo (autócrata, autócrata consultador, administración delegada y administrador de consensos) por parte del personal subordinado de la empresa SICE.

Tabla 28

Tipo de liderazgo en personal subordinado

Tipo	Frecuencia	
	Númerica (#)	Porcentual (%)
Autócrata	7	11
Autócrata Consultador	27	44
Administración delegada	21	34
Administrador de consensos	7	11
Total	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

De acuerdo a la Tabla 28, el 44% del personal subordinado encuestado señala que el tipo de liderazgo que ellos perciben es autócrata consultador, mientras que el 34% lo considera de administración delegada, así mismo el 11% lo cataloga como autócrata y administrador de consensos a su vez.

El tipo de liderazgo percibido con base a las dos dimensiones que mide el IMCOL, que abajo se detallan, se describe en la Tabla 29.

1. Nivel de Participación en la Toma de decisiones (NPT)
2. Nivel de Intercambio de Información (NII)

Tabla 29

Tipo de liderazgo por dimensión en personal subordinado

Tipo	NPT		NII	
	Frec.		Frec.	
	#	%	#	%
Bajo	8	13	7	11
Regular	26	42	25	40
Alto	19	31	23	37
Muy alto	9	15	7	11
Total	62	100	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

De acuerdo a la dimensión NPT, el 55% percibe el tipo de liderazgo de regular a bajo (de autócrata consultador a autócrata) mientras que el 46% restante lo califica de alto a muy alto (de administración delegada a administración de consensos). En la segunda dimensión NII, el 51% considera el tipo de liderazgo de regular a bajo (de autócrata consultador a autócrata), y el 48% de alto a muy alto (de administración delegada a administración de consensos). Es importante destacar que en ambas dimensiones se obtuvo un liderazgo regular o llamado de otra manera autócrata consultador.

El tipo de clima organizacional que prevalece en la mediana empresa industrial SICE percibido por el personal subordinado, muestra una tendencia hacia un clima regular, mientras que los resultados en el tipo de liderazgo, hacen referencia a la existencia de un líder autócrata consultador.

Clima organizacional y variables sociodemográficas en personal *directivo*

A continuación se detallan las variables del Clima Organizacional respecto a las principales características sociodemográficas del personal directivo que labora en la empresa SICE.

Tabla 30

Clima organizacional por género en personal directivo

Género	PJT						PCD						PCA					
	Nivel					Frec.	Nivel					Frec.	Nivel					Frec.
	P	R	B	MB	#		P	R	B	MB	#		P	R	B	MB	#	
Mujer	0	1	1	0	2	33	0	1	1	0	2	33	1	0	1	0	2	33
Hombre	0	1	1	2	4	67	1	0	1	2	4	67	1	0	1	2	4	67
Total	0	2	2	2	6	100	1	1	2	2	6	100	2	0	2	2	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 30

(Continuación)

Género	POI						PCJ						PCC					
	Nivel					Frec.	Nivel					Frec.	Nivel					Frec.
	P	R	B	MB	#		P	R	B	MB	#		P	R	B	MB	#	
Mujer	1	0	1	0	2	33	0	1	1	0	2	33	1	0	1	0	2	33
Hombre	0	1	2	1	4	67	0	1	2	1	4	67	1	0	3	0	4	67
Total	1	1	3	1	6	100	0	2	3	1	6	100	2	0	4	0	6	100

Tabla 30

(Continuación)

Género	PCS					
	Nivel					Frec.
	P	R	B	MB	#	
Mujer	0	1	0	1	2	33
Hombre	1	0	3	0	4	67
Total	1	1	3	1	6	100

En relación al género en la Tabla 30 se puede apreciar que el 67% de los directivos encuestados son hombres, mientras que el 33% restante son mujeres. Así mismo se observa que en todas las dimensiones del clima organizacional analizadas se obtuvo una tendencia de clima bueno a muy bueno, lo mismo sucede con los resultados en el personal masculino que es el de mayor

frecuencia. Las mujeres directivas en todas las dimensiones perciben 50% un clima de regular a pobre y el 50% restante de bueno a muy bueno.

Tabla 31

Clima organizacional por edad en personal directivo

Edad	PJT						PCD						PCA					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
15-24	0	0	1	0	1	17	0	0	1	0	1	17	0	0	1	0	1	17
35-44	0	0	0	1	1	17	0	0	1	0	1	17	0	0	0	1	1	17
45-54	0	2	0	1	3	49	1	1	0	1	3	49	2	0	0	1	3	49
55-64	0	0	1	0	1	17	0	0	0	1	1	17	0	0	1	0	1	17
Total	0	2	2	2	6	100	1	1	2	2	6	100	2	0	2	2	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 31

(Continuación)

Edad	POI						PCJ						PCC					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
15-24	0	0	1	0	1	17	0	0	1	0	1	17	0	0	1	0	1	17
35-44	0	0	0	1	1	17	0	0	1	0	1	17	0	0	1	0	1	17
45-54	1	1	1	0	3	49	0	2	1	0	3	49	2	0	1	0	3	49
55-64	0	0	1	0	1	17	0	0	0	1	1	17	0	0	1	0	1	17
Total	1	1	3	1	6	100	0	2	3	1	6	100	2	0	4	0	6	100

Tabla 31

(Continuación)

Edad	PCS						
	Nivel				Frec.		
	P	R	B	MB	#	%	
15-24	0	0	0	1	1	17	
35-44	0	0	1	0	1	17	
45-54	1	1	1	0	3	49	
55-64	0	0	1	0	1	17	
Total	1	1	3	01	6	100	

La Tabla 31 muestra los rangos de edad en los cuales se ha dividido al personal directivo, siendo el rango entre 45 y 54 años el de mayor frecuencia. Referente a la percepción del clima organizacional todas las dimensiones de manera general

reflejan en su total un resultado de clima bueno a muy bueno, sin embargo analizando el rango de mayor frecuencia mencionado anteriormente se observa que del total de las dimensiones, en todas, los directivos perciben el clima de regular a pobre.

Tabla 32

Clima organizacional por escolaridad en personal directivo

Grado	PJT						PCD						PCA					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
Primaria	0	1	0	0	1	17	0	1	0	0	1	17	1	0	0	0	1	17
Sec.	0	1	1	1	3	49	1	0	1	1	3	49	1	0	1	1	3	49
Técnico	0	0	0	1	1	17	0	0	1	0	1	17	0	0	0	1	1	17
Lic.	0	0	1	0	1	17	0	0	0	1	1	17	0	0	1	0	1	17
Total	0	2	2	2	6	100	1	1	2	2	6	100	2	0	2	2	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 32

(Continuación)

Grado	POI						PCJ						PCC					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
Primaria	1	0	0	0	1	17	0	1	0	0	1	17	1	0	0	0	1	17
Sec.	0	1	2	0	3	49	0	1	2	0	3	49	1	0	2	0	3	49
Técnico	0	0	0	1	1	17	0	0	1	0	1	17	0	0	1	0	1	17
Lic.	0	0	1	0	1	17	0	0	0	1	1	17	0	0	1	0	1	17
Total	1	1	3	1	6	100	0	2	3	1	6	100	2	0	4	0	6	100

Tabla 32

(Continuación)

Grado	PCS					
	Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%
Primaria	0	1	0	0	1	17
Sec.	1	0	1	1	3	49
Técnico	0	0	1	0	1	17
Lic.	0	0	1	0	1	17
Total	1	1	3	1	6	100

En referencia al grado de escolaridad por parte de los directivos, la Tabla 32 muestra que el 50% de los mismos solo concluyo la secundaria, asi mismo este personal tiene una percepción del clima organizacional de bueno a muy bueno por encima del 50%, en todas las dimensiones analizadas. El directivo que solo concluyo la primaria percibe el clima de regular a pobre, mientras que los directivos con una carrera técnica y licenciatura tienen una opinión que va de buena a muy buena.

Tabla 33

Clima organizacional por turno en personal directivo

Turno	PJT						PCD						PCA					
	Nivel			Frec.			Nivel			Frec.			Nivel			Frec.		
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
Matutino	0	0	2	1	3	50	0	0	1	2	3	50	0	0	2	1	3	50
Mixto	0	1	0	1	2	33	1	0	1	0	2	33	1	0	0	1	2	33
Otro	0	1	0	0	1	17	0	1	0	0	1	17	1	0	0	0	1	17
Total	0	2	2	2	6	100	1	1	2	2	6	100	2	0	2	2	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 33

(Continuación)

Turno	POI						PCJ						PCC					
	Nivel			Frec.			Nivel			Frec.			Nivel			Frec.		
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
Matutino	0	0	3	0	3	50	0	0	2	1	3	50	0	0	3	0	3	50
Mixto	0	1	0	1	2	33	0	1	1	0	2	33	1	0	1	0	2	33
Otro	1	0	0	0	1	17	0	1	0	0	1	17	1	0	0	0	1	17
Total	1	1	3	1	6	100	0	2	3	1	6	100	2	0	4	0	6	100

Tabla 33

(Continuación)

Turno	PCS					
	Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%
Matutino	0	0	2	1	3	50
Mixto	1	0	1	0	2	33
Otro	0	1	0	0	1	17
Total	1	1	3	1	6	100

De acuerdo a la Tabla 33, el personal directivo que labora en el turno matutino, el cual equivale al 50% del total, percibe en todas las dimensiones analizadas un clima organizacional que va de bueno a muy bueno. Los directivos que trabajan en turno mixto opinan que el clima en todas las dimensiones va de regular a pobre en un 50% y el resto lo cataloga como bueno a muy bueno. Finalmente el directivo que trabaja en “otro” turno asume que el clima va de regular a pobre. Llama la atención que cuando los directivos trabajan solo un turno se percibe un buen clima y a medida que se alarga la jornada de trabajo, este clima va cambiando a regular o incluso a pobre.

Tabla 34

Clima organizacional por antigüedad en personal directivo

Años	PJT						PCD						PCA					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
>1	0	0	1	0	1	17	0	0	1	0	1	17	0	0	1	0	1	17
11-15	0	0	1	1	2	33	0	0	1	1	2	33	0	0	1	1	2	33
16-20	0	1	0	0	1	17	1	0	0	0	1	17	1	0	0	0	1	17
26-30	0	1	0	1	2	33	0	1	0	1	2	33	1	0	0	1	2	33
Total	0	2	2	2	6	100	1	1	2	2	6	100	2	0	2	2	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 34

(Continuación)

Años	POI						PCJ						PCC					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
>1	0	0	1	0	1	17	0	0	1	0	1	17	0	0	1	0	1	17
11-15	0	0	1	1	2	33	0	0	1	1	2	33	0	0	2	0	2	33
16-20	0	1	0	0	1	17	0	1	0	0	1	17	1	0	0	0	1	17
26-30	1	0	1	0	2	33	0	1	1	0	2	33	1	0	1	0	2	33
Total	1	1	3	1	6	100	0	2	3	1	6	100	2	0	4	0	6	100

Tabla 34
(Continuación)

Años	PCS					
	Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%
>1	0	0	0	1	1	17
11-15	0	0	2	0	2	33
16-20	1	0	0	0	1	17
26-30	0	1	1	0	2	33
Total	1	1	3	1	6	100

La Tabla 34 muestra la antigüedad del personal directivo, donde se observa que el 83% lleva 11 o más años laborando en la empresa, lo cual es importante ya que la misma cuenta con personal capacitado y con experiencia. Los resultados generales reflejan una tendencia de clima organizacional de bueno a muy bueno, sin embargo el 50% del personal con un número mayor de años laborando en la empresa (26-30) percibe el clima de regular a pobre, mientras que el 50% restante de bueno a muy bueno, lo que permite valorar que a mayor años en la organización el clima puede deteriorarse.

Liderazgo y variables sociodemográficas en personal *directivo*

A continuación se detallan las variables del Liderazgo respecto a las principales características sociodemográficas del personal directivo que labora en la empresa SICE.

Tabla 35
Liderazgo por género en personal directivo

Género	NPT						NII					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	B	R	A	MA	#	%	B	R	A	MA	#	%
Mujer	0	1	1	0	2	33	1	0	1	0	2	33
Hombre	1	0	0	3	4	67	0	1	1	2	4	67
Total	1	1	1	3	6	100	1	1	2	2	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Con base en la Tabla 35, la cual muestra el tipo de género en personal directivo, los resultados afirman que el 67% del total son del género masculino, los cuales perciben en su mayoría tener un liderazgo muy alto en la dimensión NPT y un liderazgo que va de alto a muy alto en la dimensión NII. Para el personal femenino el cual ocupa el 33%, los resultados se encuentran de manera diferente, en la dimensión NPT, el 50% afirma un liderazgo regular y el otro 50% un liderazgo alto. Algo similar sucede en la dimensión NII al catalogar al liderazgo como bajo en un 50% y alto para el otro 50% restante. De manera general el liderazgo que se observa es alto a muy alto o bien de administración delegada a administrador de consensos.

Tabla 36

Liderazgo por edad en personal directivo

Edad	NPT						NII					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	B	R	A	MA	#	%	B	R	A	MA	#	%
15-24	0	0	1	0	1	17	0	0	1	0	1	17
35-44	0	0	0	1	1	17	0	0	1	0	1	17
45-54	1	1	0	1	3	49	1	1	0	1	3	49
55-64	0	0	0	1	1	17	0	0	0	1	1	17
Total	1	1	1	3	6	100	1	1	2	2	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

De acuerdo a la Tabla 36 donde se muestran los rangos de edad en los cuales se ha dividido al personal directivo, el rango entre 45 y 54 años es el de mayor frecuencia, dos de tres directivos de este rango perciben el liderazgo de regular a bajo en las dos dimensiones señaladas y el directivo restante como muy alto en ambas dimensiones. Los rangos de edad restantes tienen una opinión que va de alta a muy alta con respecto al tipo de dirección que ellos identifican. Los directivos entre 45 y 54 años sobresalen al ser los únicos en identificar un liderazgo de regular a bajo

Tabla 37

Liderazgo por escolaridad en personal directivo

Grado	NPT						NII					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	B	R	A	MA	#	%	B	R	A	MA	#	%
Primaria	0	1	0	0	1	17	1	0	0	0	1	17
Secundaria	1	0	1	1	3	49	0	1	1	1	3	49
Técnico	0	0	0	1	1	17	0	0	1	0	1	17
Licenciatura	0	0	0	1	1	17	0	0	0	1	1	17
Total	1	1	1	3	6	100	1	1	2	2	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

La Tabla 37 hace referencia al grado de escolaridad que presentan los directivos, esta muestra que el 50% solo concluyo la secundaria como máximo, dos de estos tres directivos, en la dimensión NPT identifican un liderazgo de alto a muy alto, lo mismo sucede con la dimensión NII, mientras que el directivo restante de este rango observa una percepción de regular a baja en ambas dimensiones. El directivo que concluyo únicamente la primaria distingue un liderazgo de regular a bajo en las dos dimensiones, el directivo con estudios técnicos de alto a muy alto y el directivo restante el cual es el único con grado de licenciatura lo percibe muy alto. Se determina que los resultados obtenidos de un tipo de dirección regular a baja se observan en los directivos que poseen menor grado de estudios.

Tabla 38

Liderazgo por turno en personal directivo

Turno	NPT						NII					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	B	R	A	MA	#	%	B	R	A	MA	#	%
Matutino	0	0	1	2	3	50	0	0	1	2	3	50
Mixto	1	0	0	1	2	33	0	1	1	0	2	33
Otro	0	1	0	0	1	17	1	0	0	0	1	17
Total	1	1	1	3	6	100	1	1	2	2	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

La relación existente entre el tipo de liderazgo y el turno en el que labora el personal directivo se observa en la Tabla 38, la cual muestra que el 50% trabaja por la mañana y su percepción en ambas dimensiones va de alta a muy alta,

mientras que en el turno mixto se distingue un 50% con una opinión baja y el 50% restante con muy alta para la dimensión NPT, lo mismo sucede en la dimensión NII, la mitad lo percibe como regular y la otra mitad como alto. El personal que labora en otro turno opina en las dos dimensiones que su tipo de dirección va de regular a baja, lo que conlleva a determinar que al trabajar un solo turno la percepción es buena y a medida que la jornada de trabaja avanza, la opinión va cambiando.

Tabla 39

Liderazgo por antigüedad en personal directivo

Años	NPT						NII					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	B	R	A	MA	#	%	B	R	A	MA	#	%
>1	0	0	1	0	1	17	0	0	1	0	1	17
11-15	0	0	0	2	2	33	0	0	1	1	2	33
16-20	1	0	0	0	1	17	0	1	0	0	1	17
26-30	0	1	0	1	2	33	1	0	0	1	2	33
Total	1	1	1	3	6	100	1	1	2	2	6	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

De acuerdo a la Tabla 39, de los seis directivos entrevistados, solamente uno de ellos tiene menos de un año laborando en la empresa el cual tiene una opinión alta en ambas dimensiones, lo mismo sucede con los directivos que tienen entre 11 y 15 años trabajando, su percepción va de alta a muy alta. El personal entre 16 y 20 años opina en ambas dimensiones que su tipo de liderazgo va de regular a bajo y por último en los directivos con más de 26 años laborando, la mitad opina que es muy bueno y la otra mitad regular o bajo. Se observa que entre más años se tenga laborando en la organización, la percepción buena que se tiene al inicio, ira disminuyendo.

Clima organizacional y variables sociodemográficas en personal subordinado

A continuación se detallan las variables del Clima Organizacional respecto a las principales características sociodemográficas del personal subordinado que labora en la empresa SICE.

Tabla 40

Clima organizacional por género en personal subordinado

Género	PJT						PCD						PCA					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
Mujer	5	7	16	2	30	48	4	16	9	1	30	48	6	13	8	3	30	48
Hombre	3	7	12	10	32	52	4	10	12	6	32	52	2	6	13	11	32	52
Total	8	14	28	12	62	100	8	26	21	7	62	100	8	19	21	14	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 40

(Continuación)

Género	POI						PCJ						PCC					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
Mujer	5	10	12	3	30	48	8	9	12	1	30	48	7	16	7	0	30	48
Hombre	3	10	13	6	32	52	4	12	10	6	32	52	6	13	8	5	32	52
Total	8	20	25	9	62	100	12	21	22	7	62	100	13	29	15	5	62	100

Tabla 40

(Continuación)

Género	PCS					
	Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%
Mujer	1	9	19	1	30	48
Hombre	3	5	16	8	32	52
Total	4	14	35	9	62	100

En relación con la variable género, en la Tabla 40 se aprecia que el 52% de los subordinados encuestados son hombres, mientras que el 48% restante son mujeres. De manera general se observa una percepción de clima de regular a pobre en las dimensiones PCD, PCJ y PCC, mientras que en las cuatro restantes

la percepción va de buena a muy buena. El género femenino afirma un clima de regular a pobre en las dimensiones PCD, PCA, PCJ y PCC, un clima bueno a muy bueno en PJT y PCS, y por último en la dimensión POI, los resultados están repartidos equitativamente. El género masculino percibe un clima bueno a muy bueno en cinco de las siete dimensiones, afirma un resultado por igual en la dimensión PCJ y un clima regular a pobre en la dimensión PCC, misma que también es calificada por igual en las mujeres, lo que indica que la percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo está causando un problema para un clima organizacional sano.

Tabla 41

Clima organizacional por edad en personal subordinado

Edad	PJT						PCD						PCA					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
15-24	1	3	7	4	15	24	2	8	3	2	15	24	1	2	9	3	15	24
25-34	2	4	8	4	18	29	2	8	6	2	18	29	4	4	4	6	18	29
35-44	2	3	8	3	16	26	2	8	4	2	16	26	2	7	4	3	16	26
45-54	2	3	4	1	10	16	2	2	5	1	10	16	0	4	4	2	10	16
55-64	1	1	1	0	3	5	0	0	3	0	3	5	1	2	0	0	3	5
Total	8	14	28	12	62	100	8	26	21	7	62	100	8	19	21	14	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 41

(Continuación)

Edad	POI						PCJ						PCC					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
15-24	2	4	6	3	15	24	1	4	8	2	15	24	1	5	8	1	15	24
25-34	3	4	7	4	18	29	5	4	7	2	18	29	2	9	4	3	18	29
35-44	2	8	4	2	16	26	3	7	4	2	16	26	6	6	3	1	16	26
45-54	1	3	6	0	10	16	3	5	1	1	10	16	4	6	0	0	10	16
55-64	0	1	2	0	3	5	0	1	2	0	3	5	0	3	0	0	3	5
Total	8	20	25	9	62	100	12	21	22	7	62	100	13	29	15	5	62	100

Tabla 41
(Continuación)

Edad	PCS					
	Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%
15-24	2	2	10	1	15	24
25-34	1	5	9	3	18	29
35-44	0	3	10	3	16	26
45-54	1	3	4	2	10	16
55-64	0	1	2	0	3	5
Total	4	14	35	9	62	100

La Tabla 41 muestra los rangos de edad en los cuales se ha dividido al personal subordinado, el rango entre 25 y 34 años es el de mayor frecuencia. La percepción del clima que este rango tiene es de regular a pobre en las dimensiones PCD y PCC. El segundo rango con mayor demanda es el de 35 y 44 años con resultados de clima regular a pobre para cinco de las siete dimensiones: PCD, PCA, POI, PCJ y PCC, de la misma manera el tercer rango con mayor demanda que es entre 15 y 24 años afirma un clima de regular a pobre en la dimensión PCD. Dicha dimensión arroja resultados bajos para los tres rangos de edad con mayor demanda. Los subordinados mayores de 45 años coinciden en tener una percepción regular a pobre únicamente en la dimensión PCC, mientras que para todos los subordinados en la dimensión PCS, el clima va de bueno a muy bueno.

Tabla 42
Clima organizacional por estado civil en personal subordinado

Estado Civil	PJT						PCD						PCA					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
Soltero	4	5	14	7	30	48	3	12	11	4	30	48	4	8	11	7	30	48
Casado	3	4	11	4	22	36	5	6	8	3	22	36	2	6	9	5	22	36
Divorciado	0	1	1	0	2	3	0	2	0	0	2	3	0	2	0	0	2	3
Unión libre	1	4	2	1	8	13	0	6	2	0	8	13	2	3	1	2	8	13
Total	8	14	28	12	62	100	8	26	21	7	62	100	8	19	21	14	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 42
(Continuación)

Estado	POI						PCJ						PCC					
	Nivel			Frec.			Nivel			Frec.			Nivel			Frec.		
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
Soltero	3	9	11	7	30	48	3	11	12	4	30	48	5	14	8	3	30	48
Casado	3	8	10	1	22	36	5	8	6	3	22	36	7	8	6	1	22	36
Divorciado	0	2	0	0	2	3	1	1	0	0	2	3	1	1	0	0	2	3
Unión libre	2	1	4	1	8	13	3	1	4	0	8	13	0	6	1	1	8	13
Total	8	20	25	9	62	100	12	21	22	7	62	100	13	29	15	5	62	100

Tabla 42
(Continuación)

Estado Civil	PCS					
	Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%
Soltero	2	3	21	4	30	48
Casado	1	5	11	5	22	36
Divorciado	0	1	1	0	2	3
Unión libre	1	5	2	0	8	13
Total	4	14	35	9	62	100

En la Tabla 42 detallada anteriormente se identifica que el 48% de los subordinados encuestados son solteros, los que afirman tener una percepción buena a muy buena en cinco de las siete dimensiones analizadas, una percepción neutra en la dimensión PCD y de regular a pobre en la dimensión PCC. En todos los estados civiles identificados esta dimensión se encuentra con los mismos resultados. Los subordinados que se encuentran casados también afirman un clima de regular a pobre en la dimensión PCJ, mientras que en las demás dimensiones los resultados están repartidos por igual o de bueno a muy bueno, sin embargo el personal divorciado encuentra un clima 50% regular y 50% bueno en las dimensiones PCS y PJT, y para todas las restantes una opinión de regular a pobre. Por último en el personal que se encuentra en unión libre, se encuentra una percepción de regular a pobre en cinco dimensiones que son: PJT, PCD, PCA, PCC y PCS. La dimensión PCC arroja resultados pobres o regulares en todos los estados civiles y se observa que el personal soltero o casado tiene una percepción

más orientada a un clima bueno a muy bueno, en comparación con los divorciados o en unión libre, los cuales en cinco de las siete dimensiones argumentan un clima regular a pobre.

Tabla 43

Clima organizacional por turno en personal subordinado

Turno	PJT						PCD						PCA					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
Matutino	2	9	21	5	37	60	4	17	12	4	37	60	3	15	12	7	37	60
Mixto	5	3	6	4	18	29	3	6	8	1	18	29	4	3	5	6	18	29
Otro	1	1	0	2	4	6	1	2	0	1	4	6	1	1	1	1	4	6
Vespert.	0	1	1	1	3	5	0	1	1	1	3	5	0	0	3	0	3	5
Total	8	14	28	12	62	100	8	26	21	7	62	100	8	19	21	14	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 43

(Continuación)

Turno	POI						PCJ						PCC					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
Matutino	4	14	13	6	37	60	8	13	12	4	37	60	9	21	5	2	37	60
Mixto	2	6	8	2	18	29	3	6	8	1	18	29	3	8	5	2	18	29
Otro	2	0	1	1	4	6	1	1	1	1	4	6	1	0	2	1	4	6
Vespert	0	0	3	0	3	5	0	1	1	1	3	5	0	0	3	0	3	5
Total	8	20	25	9	62	100	12	21	22	7	62	100	13	29	15	5	62	100

Tabla 43

(Continuación)

Turno	PCS					
	Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%
Matutino	2	10	20	5	37	60
Mixto	2	3	11	2	18	29
Otro	0	1	1	2	4	6
Vespertino	0	0	3	0	3	5
Total	4	14	35	9	62	100

De acuerdo a la Tabla 43 dentro del personal subordinado, el 60% del total labora en el turno matutino y percibe un clima de regular a pobre en tres de las siete

dimensiones analizadas que son: PCD, PCJ y PCC, en las cuatro dimensiones restantes se obtuvo un clima de bueno a muy bueno. En relación al turno mixto que ocupa el 29% del total, los trabajadores afirman que el clima va de bueno a muy bueno en las dimensiones PJT, PCA, POI y PCS, con un porcentaje por igual para el tipo de clima las dimensiones PCD y PCJ y por ultimo solo en la dimensión PCC, este personal afirma que su clima va de regular a pobre. Los directivos que trabajan en otro turno afirmaron tener un porcentaje por igual para el tipo de clima en las dimensiones PJT, PCA, POI y PCJ, un clima de bueno a muy bueno en las dimensiones PCC y PCS, y en la dimensión PCD un clima de regular a pobre. El turno con menor porcentaje fue el vespertino con apenas un 5% y todo el personal que labora en este horario afirma tener un clima de bueno a muy bueno. La dimensión PCD que habla de la comunicación del jefe hacia los trabajadores y la dimensión PCC que es la confiabilidad de la información recibida entre los compañeros de trabajo, son las que poseen resultados de clima regular a pobre en mayor medida por lo que se ratifica el clima regular ya descrito anteriormente asi como los problemas desde una perspectiva comunicacional principalmente en el turno matutino.

Tabla 44

Clima organizacional por antigüedad en personal subordinado

Años	PJT						PCD						PCA					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
>1	0	2	6	6	14	23	2	5	4	3	14	23	1	2	6	5	14	23
1-5	4	8	10	4	26	42	4	13	6	3	26	42	4	6	10	6	26	42
6-10	1	0	4	0	5	8	0	3	2	0	5	8	1	2	0	2	5	8
11-15	0	2	4	0	6	10	1	3	2	0	6	10	0	4	2	0	6	10
16 o más	3	2	4	2	11	17	1	2	7	1	11	17	2	5	3	1	11	17
Total	8	14	28	12	62	100	8	26	21	7	62	100	8	19	21	14	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Tabla 44
(Continuación)

Años	POI						PCJ						PCC					
	Nivel			Frec.			Nivel			Frec.			Nivel			Frec.		
	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%	P	R	B	MB	#	%
>1	1	3	6	4	14	23	1	5	5	3	14	23	2	2	8	2	14	23
1-5	6	9	8	3	26	42	8	6	9	3	26	42	5	12	7	2	26	42
6-10	0	3	2	0	5	8	0	2	3	0	5	8	2	2	0	1	5	8
11-15	0	2	3	1	6	10	1	3	2	0	6	10	3	3	0	0	6	10
16 o más	1	3	6	1	11	17	2	5	3	1	11	17	1	10	0	0	11	17
Total	8	20	25	9	62	100	12	21	22	7	62	100	13	29	15	5	62	100

Tabla 44
(Continuación)

Años	PCS					
	Nivel				Frec.	
	P	R	B	MB	#	%
>1	1	0	10	3	14	23
1-5	3	6	13	4	26	42
6-10	0	1	3	1	5	8
11-15	0	3	3	0	6	10
16 o más	0	4	6	1	11	17
Total	4	14	35	9	62	100

La calidad de clima organizacional de acuerdo a la antigüedad del personal subordinado se muestra en la Tabla 44, en la cual se observa que el 23% de este personal lleva menos de un año laborando en la empresa, mismos que tienen una percepción de buena a muy buena en todas las dimensiones, con excepción de la dimensión PCD, donde los resultados están repartidos equitativamente. El mayor porcentaje lo ocupa el 42% con personal que lleva entre 1 y 5 años de antigüedad, ellos afirman en las dimensiones PCD, POI, PCJ y PCC un clima de regular a pobre y en las dimensiones restantes una calidad de buena a muy buena, de la misma manera, los subordinados que tienen entre 6 y 10 años trabajando afirman resultados de una calidad regular a pobre en las dimensiones PCD, PCA, POI y PCC, y resultados positivos para las restantes. Por último el personal que lleva laborando más de 11 años en la empresa coincide en tener una percepción regular o pobre en las dimensiones PCA, PCJ y PCC. Cabe destacar que sin

importar la antigüedad en la empresa, la dimensión PCC presenta resultados de una calidad de clima regular a pobre lo que indica que la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo no ha sido buena.

Liderazgo y variables sociodemográficas en personal *subordinado*

A continuación se detallan las variables del Liderazgo respecto a las principales características sociodemográficas del personal subordinado que labora en la empresa SICE.

Tabla 45

Liderazgo por género en personal subordinado

Género	NPT						NII					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	B	R	A	MA	#	%	B	R	A	MA	#	%
Mujer	5	13	8	4	30	48	5	13	11	1	30	48
Hombre	3	13	11	5	32	52	2	11	12	6	32	52
Total	8	26	19	9	62	100	7	24	23	7	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

Con base en la Tabla 45, el 52% de los subordinados son del género masculino, mismos que perciben un liderazgo en su mayoría de alto a muy alto en la dimensión NII, mientras que en la dimensión NPT los resultados se encuentran de manera igualitaria. Con el género femenino que ocupa el 48%, los resultados son diferentes, ya que en las dos dimensiones descritas con anterioridad, las mujeres califican su estilo de liderazgo de regular a bajo en su mayoría. La dimensión que mayormente sobresale con resultados regulares o bajos, es el nivel de participación en la toma de decisiones, lo que es un fuerte indicador de que los líderes no están tomando en cuenta a los trabajadores para la solución de situaciones o problemas.

Tabla 46

Liderazgo por edad en personal subordinado

Edad	NPT						NII					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	B	R	A	MA	#	%	B	R	A	MA	#	%
15-24	1	7	4	3	15	24	1	6	5	3	15	24
25-34	1	8	5	4	18	29	3	4	9	2	18	29
35-44	4	7	3	2	16	26	2	9	3	2	16	26
45-54	2	3	5	0	10	16	1	4	5	0	10	16
55-64	0	1	2	0	3	5	0	2	1	0	3	5
Total	8	26	19	9	62	100	7	25	23	7	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

La relación existente entre la edad del personal subordinado y el tipo de liderazgo de acuerdo a sus dos dimensiones se describe en la Tabla 46, donde se aprecia que el personal entre 25 y 34 años, el cual ocupa el porcentaje mayor, tiene una percepción igualitaria en la dimensión NPT, pero sobresale un nivel de regular a bajo en la dimensión NII. Los trabajadores entre 35 y 44 años califican su estilo de dirección de regular a bajo en ambas dimensiones, mientras que los subordinados con edad entre 15 y 24 años opinan que su tipo de liderazgo va de regular a bajo en la dimensión NPT, y de alto a muy alto en NII. Los resultados para el rango entre 45 y 54 años son igualitarios para las dos dimensiones y por último, el personal entre 55 y 64 años califica su tipo de liderazgo como alto en la dimensión NPT y como regular en su mayoría en NII. La dimensión NPT sobresale con mayor resultado de un tipo de liderazgo de regular a bajo.

Tabla 47

Liderazgo por estado civil personal subordinado

Estado Civil	NPT						NII					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	B	R	A	MA	#	%	B	R	A	MA	#	%
Soltero	3	14	7	6	30	48	3	12	10	5	30	48
Casado	4	7	9	2	22	36	2	8	10	2	22	36
Divorciado	1	1	0	0	2	3	0	2	0	0	2	3
Unión libre	0	4	3	1	8	13	2	3	3	0	8	13
Total	8	26	19	9	62	100	7	25	23	7	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

La Tabla 47 muestra el tipo de liderazgo en sus dos dimensiones, que es percibido por el personal subordinado de acuerdo a su estado civil, el 48% de los trabajadores son solteros y tienen una percepción de regular a baja en la dimensión NPT, mientras que para la dimensión NII, los resultados se encuentran de manera igualitaria. El personal casado opina que su liderazgo es igualitario para NPT, y en la dimensión NII, se inclinan por un liderazgo alto a muy alto. En cambio el personal divorciado afirma un estilo de dirección regular o bajo en ambas dimensiones y por último los subordinados en unión libre se inclinan por un liderazgo alto a muy alto en la dimensión NII. Sobresale que el personal que se encuentra soltero y divorciado es el que menos toman en cuenta los líderes para la toma de decisiones.

Tabla 48

Liderazgo por turno en personal subordinado

Turno	NPT						NII					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	B	R	A	MA	#	%	B	R	A	MA	#	%
Matutino	3	18	10	6	37	60	3	17	13	4	37	60
Vespertino	0	2	1	0	3	5	0	2	0	1	3	5
Mixto	3	6	7	2	18	29	3	5	9	1	18	29
Otro	2	0	1	1	4	6	1	1	1	1	4	6
Total	8	26	19	9	62	100	7	25	23	7	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

De acuerdo al turno en el cual labora el personal subordinado, la Tabla 48 muestra que el turno matutino ocupa un 60% y tiene una percepción de regular a baja en las dos dimensiones de liderazgo, mientras que el turno mixto al ocupar un 29% afirma un resultado igualitario en la dimensión NPT y de alto a muy alto en NII. Los trabajadores que laboran en otro turno opinan tener una percepción igualitaria en ambas dimensiones y por último el turno vespertino se inclina por un estilo de liderazgo regular. El turno matutino es el que más presenta un tipo de liderazgo que va de autócrata a autócrata consultador.

Tabla 49

Liderazgo por antigüedad en personal subordinado

Años	NPT						NII					
	Nivel				Frec.		Nivel				Frec.	
	B	R	A	MA	#	%	B	R	A	MA	#	%
>1	1	5	5	3	14	23	0	5	5	4	14	23
1-5	5	12	5	4	26	42	4	10	10	2	26	42
6-10	1	1	3	0	5	8	1	1	3	0	5	8
11-15	0	4	1	1	6	10	1	4	1	0	6	10
16 o más	1	4	5	1	11	17	1	5	4	1	11	17
Total	8	26	19	9	62	100	7	25	23	7	62	100

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2013).

En la Tabla 49 se observa al personal subordinado de acuerdo a los años de antigüedad en la empresa y su relación con las dimensiones del liderazgo, el mayor porcentaje es ocupado por trabajadores que llevan laborando entre uno y cinco años en la compañía, los cuales tienen una percepción de regular a baja en ambas dimensiones, caso contrario con los subordinados que tienen menos de un año, ya que estos afirman un tipo de liderazgo de alto a muy alto. Personal entre seis y diez años se inclinan por un liderazgo alto, mientras que los que llevan entre once y quince años opinan en su mayoría tener un liderazgo regular y por ultimo personal que lleva laborando más de dieciséis años percibe un liderazgo alto a muy alto en la dimensión NPT y regular a bajo en NII. Los trabajadores entre 1 y 5 años son los que determinan en mayor medida un liderazgo que va de autócrata a autócrata consultador.

Comparación de resultados entre directivos y subordinados

En este apartado se realiza un comparativo entre las respuestas obtenidas por el personal directivo y las de los subordinados, con el propósito de identificar convergencias y divergencias.

Clima organizacional (de forma general). En relación al clima organizacional, se identificó que existe un cierto nivel de convergencia o coincidencia entre la opinión expresada por los directivos y el personal subordinado de la empresa SICE, ya que en relación con los primeros se observa que el 34% lo identifica como regular, mientras que el 45% de los subordinados también lo califica de esta manera, es decir, existe una proporción significativa de personal que opina que el clima organizacional no es bueno, lo cual pone en riesgo latente a la empresa de que siga deteriorándose hasta llegar a un nivel de empobrecimiento. En la Tabla 50, se muestran los resultados antes descritos.

Tabla 50

Tipo de Clima Organizacional en personal directivo y subordinado

Nivel	Personal directivo		Personal subordinado	
	Numérica (#)	Porcentual (%)	Numérica (#)	Porcentual (%)
Pobre	0	0%	4	6%
Regular	2	34%	28	45%
Bueno	2	33%	24	39%
Muy bueno	2	33%	6	10%
Total	6	100%	62	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de investigación (2013)

Liderazgo (de forma general). En esta variable, se encuentra que existe una discrepancia en los resultados obtenidos para el tipo de liderazgo practicado en la empresa. Personal directivo afirma tener una percepción hacia un tipo de liderazgo administrador de consensos en un 50%, mientras que los subordinados opinan tener un tipo de liderazgo autócrata consultador en un 44%, lo que significa que esta diferencia de opiniones puede estar basada en la forma en que cada uno de los trabajadores está percibiendo un tipo de liderazgo, de acuerdo al entorno en el

que se desempeña y al nivel jerárquico en el que se encuentra. En la Tabla 51 se muestran los datos obtenidos.

Tabla 51

Tipo de Liderazgo en personal directivo y subordinado

Tipo	Personal directivo		Personal subordinado	
	Numérica (#)	Porcentual (%)	Numérica (#)	Porcentual (%)
Autócrata	0	0%	7	11%
Autócrata consultador	2	33%	27	44%
Administración delegada	1	17%	21	34%
Administrador de consensos	3	50%	7	11%
Total	6	100%	62	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de investigación (2013)

Clima organizacional (de forma específica/por dimensiones). De acuerdo a los resultados obtenidos para el clima organizacional, en el análisis de las siete dimensiones, se identifica que personal directivo afirma tener una percepción de buena a muy buena en todas las dimensiones analizadas (PJT, PCD, PCA, POI, PCJ, PCC y PCS), mientras que el personal subordinado únicamente en las dimensiones PJT, PCA, POI y PCS. En las dimensiones restantes que son PCD, PCJ y PCC, los subordinados afirman una percepción que va de regular a pobre.

Liderazgo (de forma específica/por dimensiones). En la variable liderazgo, referente a las dos dimensiones analizadas que son NPT y NII, el personal directivo afirma que el tipo de liderazgo que ellos perciben va de alto a muy alto, sin embargo ocurre lo contrario cuando hablamos del trabajador subordinado, pues la percepción que ellos tienen en ambas dimensiones se orienta a un tipo de liderazgo que va de regular a bajo, por lo que existe discrepancia en las respuestas obtenidas en ambas poblaciones, lo cual refleja que puede haber problemas y que los líderes no los perciben de la misma manera que su personal.

Clima organizacional y variables sociodemográficas. Derivado de la correlación existente entre las dimensiones del clima organizacional y algunas variables sociodemográficas, se encuentra que el género masculino por encima del femenino, se caracteriza por tener una tendencia hacia un clima que va de bueno a muy bueno tanto en directivos como en subordinados. En relación a la edad, los rangos de esta con mayor frecuencia en personal directivo y subordinado son entre 45 y 54 años y entre 25 y 34 años respectivamente, y ambos enfatizaron en tener una percepción del clima de regular a pobre en las dimensiones PCD y PCC. En la variable turno se identifica al matutino con la mayor demanda de trabajadores en ambas poblaciones objeto de estudio, pero con la diferencia de que los directivos perciben un buen clima, sin embargo los subordinados es en este turno donde están teniendo mayores problemas de comunicación. En cuanto a la antigüedad se observa que a mayor número de años laborando dentro de la organización, el clima puede deteriorarse para el personal directivo, mientras que la dimensión PCC es la que presenta resultados de una calidad de clima regular a pobre en mayor medida y sin importar la antigüedad del personal subordinado.

Liderazgo y variables sociodemográficas. Al relacionar la variable género se identificó que los hombres, por encima de las mujeres, ya sea directivos o subordinados fueron los que se inclinaron en mayor medida hacia una percepción de un liderazgo bueno a muy bueno. Respecto a la edad, los rangos con mayor frecuencia en ambos personales coinciden en señalar que en la dimensión NII sobresale un tipo de liderazgo de regular a bajo. Al analizar el turno se identifica que en el matutino, los subordinados perciben un liderazgo de regular a bajo, a diferencia de los directivos los cuales señalan un tipo de liderazgo que va de alto a muy alto, y en la variable antigüedad, los directivos con más de 16 años laborando opinan en su mayoría que su liderazgo va de regular a bajo, lo mismo sucede con los subordinados que han estado laborando entre 1 y 5 años.

CONCLUSIONES

1. Con base en la diferencia de opiniones encontradas para la percepción del tipo de liderazgo, y a pesar de que el personal directivo afirma un liderazgo tipo administrador de consensos, el estilo de liderazgo autócrata consultador, determinado por los subordinados en la empresa objeto de estudio, permite asegurarnos que la información que los titulares de área intercambian con sus subordinados es muy poca o nula, lo que no permite dar totalmente participación a los mismos en la toma de decisiones de la organización.

2. Al encontrarse como evidencia la existencia de un clima organizacional con tendencia a regular, tanto en personal directivo como en subordinado, se acentúan los problemas comunicativos dentro del área de producción. No existe una adecuada comunicación entre jefes y trabajadores, lo que trae como consecuencia una inestabilidad del clima laboral propiciada en su mayor parte por el estilo de liderazgo utilizado.

3. El género masculino sobresale en mayor medida sobre el femenino, tanto en directivos como en subordinados. Es importante señalar que las respuestas de un clima bueno a muy bueno, y un tipo de liderazgo de administración delegada a administrador de consensos fueron dadas en su mayoría por este género, lo que conlleva a concluir que el género femenino fue de ayuda para diagnosticar un clima laboral con tendencia a regular y un tipo de liderazgo autócrata consultador. Con base a este resultado se puede determinar que el género femenino en esta investigación fue el que respondió con mayor objetividad.

4. En relación a los rangos de edad con mayor frecuencia, se observó que directivos y subordinados afirman que su tipo de liderazgo es bajo de acuerdo al nivel de intercambio de información, lo que reafirma los problemas desde una perspectiva comunicativa ya que no está existiendo un adecuado intercambio de información entre líderes y subordinados. Algo similar sucedió con el clima organizacional al hacerse evidente los problemas en cuanto a la percepción de la

calidad y exactitud de la comunicación descendente y en la percepción de confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo, situaciones que están afectando tanto a directivos como a subordinados, lo que implica que la empresa no está poniendo atención una vez más a la alerta de los problemas comunicativos.

5. Al analizar el grado de escolaridad por parte de los directivos, se identificó que la percepción de un clima bueno y un tipo de liderazgo alto a muy alto, es determinada por aquellos que poseen mayor grado de estudios, por lo tanto un clima regular o pobre, así como un liderazgo que va de regular a bajo, está determinado en mayor medida por directivos con menor grado de estudios.

6. El estado civil fue una variable dentro del personal subordinado que ayudó a identificar que los trabajadores solteros o casados tienden a tener una percepción orientada a un clima bueno a muy bueno, a diferencia del personal que su estado civil es divorciado o en unión libre, lo que resulta de cierta manera comprensible, ya que los primeros tienden a ser trabajadores que valoran el entorno en el cual se desarrollan profesionalmente de una manera más optimista. Referente al estilo de dirección sobresale que el personal que se encuentra soltero y divorciado, es el que menos toma en cuenta los líderes para la toma de decisiones, tomando como posible argumento la falta de inestabilidad emocional.

7. La variable sociodemográfica turno, fue detonante para determinar que el personal subordinado percibe un clima y un tipo de liderazgo de regular a bajo, principalmente en el turno matutino, donde se encuentra la mayoría de los trabajadores y donde se están observando en mayor medida los problemas de comunicación. No obstante, las respuestas de los directivos son totalmente contrarias a lo antes descrito, ya que en ambos constructos, se identifica que las percepciones de estos últimos en clima organizacional y liderazgo van cambiando de regular o pobre a medida que se alarga la jornada de trabajo, lo cual es entendible para el ser humano debido al desgaste que provocan las actividades

laborales realizadas en tiempos extras que no están comprendidos dentro de una jornada de trabajo normal.

8. Se observó que las percepciones de un buen clima organizacional y un tipo de liderazgo alto, disminuyen a medida que avanza el tiempo de los directivos laborando en la empresa, lo cual indica que a mayor antigüedad será también más grande la posibilidad de que el clima se empobrezca o el estilo de dirección que estos desempeñan sea cada vez más bajo o detonante.

9. Es evidente que la empresa SICE está teniendo problemas desde una perspectiva comunicativa, ya que en relación al clima organizacional, personal subordinado identifica que está teniendo mayores conflictos en la percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo, lo que indica una fuerte desconfianza entre los mismos subordinados para poder realizar sus deberes debido a la incertidumbre de estar recibiendo o haciendo lo correcto, además de que no puede mantenerse una comunicación benéfica entre ambas partes.

10. Referente al tipo de dirección practicado en la empresa objeto de estudio, los subordinados identificaron que su nivel de participación en la toma de decisiones es bajo lo cual es un fuerte indicador que los directivos no otorgan participación a sus empleados para poder decidir sobre temas importantes relacionados con la empresa, creando así una brecha entre personal directivo y subordinado.

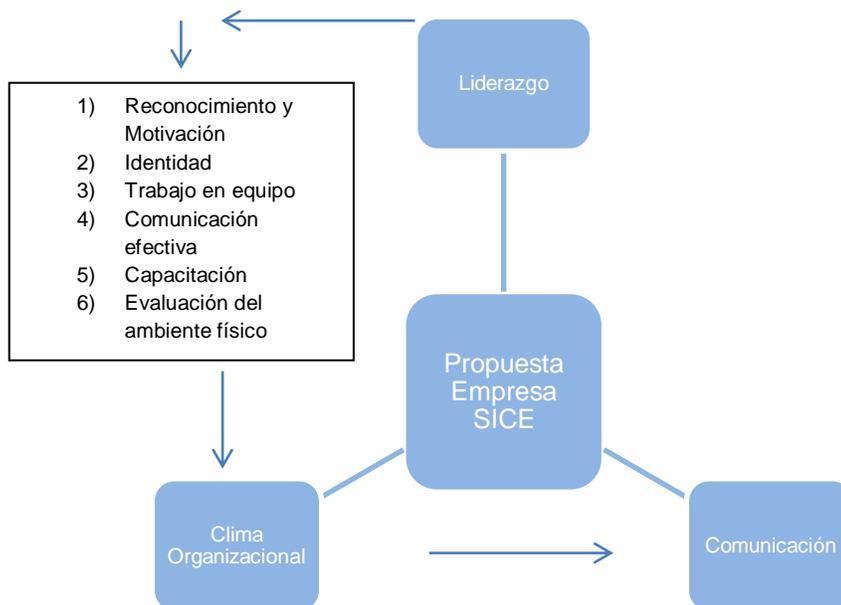
11. La relación que el liderazgo ejerce sobre el clima organizacional presenta un panorama donde se demuestra cómo estas temáticas están unidas, al darnos cuenta que dependiendo del tipo de liderazgo utilizado, se tendrá como resultado la formación del clima organizacional. De esta manera se entiende al liderazgo como la causa y al clima organizacional como la consecuencia, pues del primero dependerán las relaciones laborales, y sucesivamente del segundo dependerá la productividad de la empresa y competitividad en el mercado de la misma.

PROPUESTA

El personal directivo y subordinado perteneciente a la empresa SICE, coinciden en señalar que actualmente no están teniendo un clima organizacional que sea favorable, parte de esta percepción es derivada del estilo de liderazgo que se está practicando, por lo cual se requiere atención inmediata para que la organización no se vea afectada en su rendimiento o productividad a largo plazo.

La propuesta que a continuación se presenta está fundamentada en la necesidad de abordar acciones para mejorar el estilo de liderazgo practicado, la calidad del clima organizacional y por ende la comunicación en la empresa. Con base a ello se toman seis aspectos importantes, que son: 1) Reconocimiento y Motivación; 2) Identidad; 3) Trabajo en equipo; 4) Comunicación efectiva; 5) Capacitación y 6) Evaluación del ambiente físico, cada uno de ellos relacionados con las variables mencionadas anteriormente. La Figura 22 lo ejemplifica de mejor manera:

Figura 22. Propuesta de mejora empresa SICE



Fuente: Elaboración propia

1. *Reconocimiento y motivación*: En lo que respecta a logros y reconocimiento de objetivos, Chuy (2003), indica que el hacer sentir al empleado parte del éxito de la empresa, hará que el entorno laboral sea de un mejor nivel, por lo que será necesario para los líderes, llevar a cabo algunas acciones como las siguientes:

- Implementar la práctica de estímulos para reconocer el trabajo de los empleados, como lo son el elogio para cualquier tipo de logro laboral por mínimo que sea, felicitaciones para cumpleaños, emplear la práctica de empleado del mes al trabajador que mejor se haya desempeñado y ascensos cuando estos sean justos y necesarios.
- Llevar a cabo los reconocimientos siempre en público y cuando sea necesario acompañarlos con algún tipo de incentivo, como lo pueden ser bonificaciones monetarias, vale para comidas o tiempo extra de descanso.

De acuerdo a la teoría desarrollada por James M. Kouzes y Barry Z. Posner (1996, citados por Kouzes y Posner, 2005), la cual se detalló anteriormente, el liderazgo transformacional relaciona el comportamiento del liderazgo con desempeños superiores de los subordinados, lo que quiere decir que gran parte del desempeño de los empleados tendrá que ver significativamente con el tipo de líder que se tenga. La motivación juega un papel importante para el líder transformacional debido a que una de las dimensiones que forma parte de esta teoría se conoce como *dar aliento al corazón*, lo que significa estimular la autoestima de sus seguidores a través de grandes gestos, reconocimientos o algún tipo de estímulo.

2. *Identidad*: El objetivo principal es mantener o incrementar el sentimiento de pertenencia que tienen los empleados hacia la empresa SICE, en otras palabras compartir los objetivos de la organización, con los objetivos de los trabajadores. Se propone que los salarios de los empleados estén fijados

de manera justa y de acuerdo a lo que la competencia o el mercado sugiere, de esta manera se crean lazos de identidad y pertenencia, se mejora el clima laboral debido a que se logra la satisfacción de los empleados y se evita también la rotación de personal.

3. *Trabajo en equipo*: El éxito en el área de producción dependerá de que directivos y subordinados trabajen en equipo, pues de esta manera se eleva la productividad, trayendo consigo mejores rendimientos para la empresa y mayores remuneraciones para los empleados, por lo cual se sugiere:

- Conformación de equipos de trabajo productivos que puedan dar resultados en tiempo y forma, así como la toma de decisiones cuando estas sean necesarias. La integración de estos se hará de acuerdo a las capacidades y potenciales de cada trabajador, sin menospreciar a ninguno y anteponiendo roles definidos para cada miembro del equipo.
- La organización de actividades entre los empleados del área de producción que sean alternas a las laborales, por ejemplo alguna excursión que permita incrementar la interacción social y que los trabajadores se conozcan mejor, que exista cierto nivel de camaradería, para que cuando lleven a cabo sus actividades laborales exista confianza entre ellos y juntos establezcan metas u objetivos.

Para los autores Koontz y Weihrich (1998), el empowerment es la eficaz autodeterminación de los trabajadores y equipos, implica que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar decisiones a fin de cederlas a aquellos. Por lo tanto el líder deberá conformar equipos productivos que puedan ser capaces de tomar decisiones cuando estas sean necesarias, de

esta manera los directivos estarían delegando las responsabilidades necesarias a cada puesto, haciendo uso del empowerment o empoderamiento como tal.

4. *Comunicación efectiva*: de acuerdo a Centeno (1999), la sana comunicación interna en las organizaciones beneficiara directamente el clima organizacional, por lo cual será necesario que en la empresa SICE, la comunicación fluya de manera efectiva, para que las actividades laborales se realicen eficientemente y con el nivel de calidad que se requiere, a continuación algunas recomendaciones:

- Dar a conocer a todo el personal, las decisiones, nuevos proyectos, nuevas metas u objetivos a alcanzar, acuerdos realizados e incluso planes de negociación de la empresa, de esta manera todo el personal está informado de lo que está pasando en la organización y se lograra mantener la efectividad en el flujo de información.
- Organización de reuniones donde sea posible manifestar puntos de vista, opiniones, expectativas o impresiones.
- Dar participación abierta a los empleados para que puedan participar de manera activa en las decisiones de la empresa, con esto se logra difundir las barreras de comunicación existentes y permite el intercambio de ideas que puedan ser benéficas para la organización.
- Reducir las posibilidades de conflicto entre los trabajadores mediante la generación de confianza entre ellos y a través del nombramiento de una persona como la encargada de dar solución a los conflictos y de informarlos a los jefes inmediatos, esto con la finalidad de que exista una comunicación fluida entre todos los niveles jerárquicos y los problemas no se traten de esconder.

5. **Capacitación:** Uno de los factores más importantes para que los líderes y los subordinados se desempeñen de manera adecuada, den lo mejor de sí en el puesto asignado y acudan a su trabajo con entusiasmo, es otorgar la capacitación adecuada para cada uno de ellos.

Personal subordinado de la empresa SICE, afirma que el estilo de dirección que ellos están percibiendo es autócrata consultador, por lo que será necesario que los líderes de la empresa se capaciten para adquirir conocimientos y habilidades de cómo desempeñarse como un mejor líder, así como aprender sobre el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño, con la finalidad de mejorar el estilo de dirección y propiciar un mejor ambiente de trabajo. La Tabla 52 muestra la descripción del curso a tomar que se maneja como propuesta.

Tabla 52

Curso de capacitación para personal directivo

Personal Directivo	
Nombre del Curso	<i>Liderazgo empresarial para el desarrollo de equipos de alto desempeño</i>
Objetivo	Colaborar en la formación de equipos de alto rendimiento brindando las herramientas poderosas para efectivizar la coordinación de acciones por parte del líder, lo cual permitirá incrementar el nivel de madurez en la gestión de los miembros del equipo desarrollando competencias hacia el logro de resultados en productividad.
Duración	30 horas
Modalidad	Curso-taller presencial, 6 sesiones de 5 horas
Número de participantes	15 a 20 personas (o menos)
Orientación	Coordinadores de área, Líderes de grupo, emprendedores
Incluye	Constancia de participación con registro ante STPS (Secretaría de Trabajo y Previsión Social), honorarios de instructor, Coffee break y material de participante
Costo promedio	\$24.360.00 (ajustable dependiendo número de participantes)

Fuente: Elaboración propia a partir de material entregado por la empresa capacitadora

Contenido del curso:

- Características del líder efectivo
- Coaching transformador, ¿Modelo que funciona?
- Principios para potenciar el desempeño

- Ciclo de coordinación de acciones en equipos de alto desempeño
- Desarrollo de competencias efectivas para los líderes del siglo XXI

Así como se propuso un curso para líderes, también es importante que el personal subordinado reciba la capacitación correcta para realizar sus actividades laborales de manera adecuada, lo cual mejorara indudablemente el clima organizacional de la empresa y la productividad de la misma, la Tabla 53, expone los principales puntos de este curso para el personal subordinado.

Tabla 53

Curso de capacitación para personal subordinado

Personal Subordinado	
Nombre del Curso	<i>Productividad, la clave de hacer más con menos</i>
Objetivo	Valorar la importancia de la actitud propositiva hacia el trabajo, por medio de alcanzar objetivos organizacionales mediante el principio de hacer más en tiempo y forma.
Duración	18 horas
Modalidad	Curso-taller presencial, 6 sesiones de 3 horas
Número de participantes	De 20 a 25 participantes
Orientación	Asociados operativos
Incluye	Constancia de participación, honorarios de instructor y material de participante
Costo promedio	\$11,484.00 IVA incluido

Fuente: Elaboración propia a partir de material entregado por la empresa capacitadora

Contenido del curso:

- ¿Qué es la productividad? Y ¿Cómo se logra la productividad?
- Establecimiento de indicadores de productividad
- Optimización de actividades y tiempos
- Generación de compromisos para la productividad
- ¿Productividad sinónimo de competitividad?

6. *Evaluación del ambiente físico:* Para que directivos y subordinados de la empresa SICE, puedan realizar sus actividades laborales cotidianas en un

ambiente estable y que sea propicio para desempeñarse adecuadamente, será necesario hacer una revisión del espacio físico donde ellos laboran, se llevara a cabo una evaluación donde se pondrá énfasis en los siguientes aspectos:

- ¿El ambiente físico donde se labora es adecuado en tamaño y posee la luz suficiente para trabajar sin problema alguno? ¿Es seguro?
- ¿El inmobiliario de oficina es el adecuado para los líderes? ¿Cuenta con lo necesario?
- ¿Las maquinas utilizadas en producción por parte del personal subordinado tienen información sobre cómo deben usarse?
- ¿La empresa cuenta con un espacio extra de recreación para que los empleados puedan descansar en horarios específicos o en la hora de comida?

Sera deber de la empresa cuestionar estos aspectos y brindar solución en caso de que no se cuente con alguno de ellos, pues sin duda alguna un medio físico agradable para laborar, hará que los trabajadores acudan a su trabajo con entusiasmo, lo que propiciara un clima organizacional sano y benéfico para todo aquel que se desempeñe en el área de producción.

Los cursos que se sugieren como parte de la propuesta que se detalla, son impartidos en la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo, ciudad donde se encuentra ubicada la empresa SICE, y son presentados por una organización con años de experiencia en la capacitación de personal.

Con base en los seis aspectos abordados en esta propuesta, se observa que cada uno de ellos forma un pilar importante dentro de la administración de cualquier

organización, por lo que si la empresa SICE decide ponerlos en acción, el estilo de dirección practicado en la empresa cambiara de manera benéfica y por consecuencia el clima organizacional será más sano en todos los ámbitos, pues como se concluyó anteriormente, estas temáticas estan unidas por lo que del primero dependerán las relaciones laborales, y sucesivamente del segundo dependerá la productividad de la empresa y competitividad en el mercado de la misma.

Es importante que después de que la empresa objeto de esta investigación, haya puesto en práctica la propuesta que con anterioridad se explicó y concluido un lapso de aproximadamente 6 meses, se lleve a cabo una reevaluación en personal directivo y subordinado a la vez, para la evaluación nuevamente del estilo de liderazgo y el tipo de clima organizacional percibido, esto con la finalidad de que la empresa SICE haya sido beneficiada con la propuesta presentada. Se propone también el establecimiento de evaluaciones periódicas que ayuden a llevar un seguimiento continuo de dicha propuesta, la organización de las mismas dependerá del tiempo y espacio con el que cuente la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta B., Venegas C. (junio, 2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*. Vol. 13 No.1:163-172
- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro* (Tesis doctoral). Universidad de Alcalá, España.
- Alvarado, A. (2007). *Clima y comunicación organizacional en el sector educativo. El caso del Instituto Tecnológico de los Mochis* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Mexico.
- Arias, F., Mercado, P. (2000). El compromiso personal hacia la organización y el Clima Organizacional, la búsqueda de empleo, la intención de permanencia y el esfuerzo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 19 No.1:6
- Bautista, D. (2008). *Habilidades de dirección del servidor público, en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Blanco, R. (marzo, 2005). El proyecto promueve III. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/eco/promuevetres.htm>.
- Brunet, L. (2005). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas
- Castillo, M. (2011). *El clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México Estudio de caso MULTI* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.
- Centeno, D. (1999). *La comunicación oral y su influencia en el clima organizacional en una institución bancaria* (Tesis inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Chuy, E. (2003). *Evaluación del clima organizacional y programa para su mejora en una facultad de una institución privada de educación superior* (Tesis inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Dávila, J., Romero, P. (2008). Relación entre el síndrome de Burnout y la percepción sobre el clima organizacional en médicos del área de emergencia (Tesis doctoral). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Ekvall, G. (1986). El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigación. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 4/5, 95-113.
- Ekvall, G. y Arvonen, J. (1984). Leadership styles and organizational climate for creativity. Some findings in one company. Report 1. Stockholm: Faradet.
- Escalera, M. (2011). El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa. Edición electrónica gratuita. Recuperada de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/meec/>.
- García. I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo* (Tesis doctoral). Universidad de Granada, España.
- Gómez, R. (diciembre, 2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa*, Vol. 5 No. 11:62-91
- Guzmán, D. (2008). *Las capacidades tecnológicas en la industria del calzado en México* (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Hernández, T., Navarrete, D. (2012). *Tópicos modernos de administración I, fundamentos teóricos*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Hernández, T., García, M., Navarrete, D., y Sánchez, G. (2013). El síndrome de Burnout y su relación con el clima organizacional de medianas empresas en México. XXVII Congreso Anual de AEDEM. Huelva, España.
- Jiménez, M. (2009). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador* (Trabajo de diploma). Universidad Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez, Cuba.

- Koene, B.A.S., Vogelaar, A. L. W. y Soeters, J.L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 193-215.
- Koontz, H., Weihrich, H. (1998). *Administración*. Mc Graw Hill.
- Kouzes, J., Posner, B. (2005). *El desafío del Liderazgo*. Argentina: Granica.
- Lussier, R., Achua, C. (2010). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico: Cengage learning
- Medina, L. (2002). *Clima organizacional desde la perspectiva de la comunicación del núcleo escolar rural no. 244* (Trabajo de grado). Universidad Nacional Abierta, Venezuela.
- Mellado, C. (2004). *Escala de medida sobre clima organizacional y liderazgo (IMCOL)*.
- Mellado, C. (octubre, 2004). Validez de Constructo de una Escala para Medir Clima y Liderazgo desde una Óptica Comunicativa en la Pequeña Empresa Industrial. *Revista electrónica Razón y Palabra*. No. 47. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n47/cmellado.html>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Robles, V. (diciembre, 2008). Una investigación intra-cultural de liderazgo en México: Igualdad en las pymes de Hidalgo, Colima Y Tamaulipas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. 16 No.2: 31-45.
- Saldoval, M. (mayo, 2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, No.27:78-82.
- Valecillos C. (1996). Estilos de liderazgo y clima organizacional en la pequeña y mediana industria. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 1, No. 2: 285-296.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. Madrid: Pearson-Prentice hall.

Páginas consultadas

<http://www.canaical.org/>

<http://www.canaical.org/calzado18.pdf>

<http://www.ciceg.org/>

www.dof.gob.mx

www.eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2011/10/25/cierran-80-las-pymes-mexico-falta-prevision

<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/64360.html>

www.inegi.org.mx

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220>

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_Ind_calzado.pdf

http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/58/2/folleto_modayhabitat_es.pdf

http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/moda_perfil_del_sector

www.siem.gob.mx