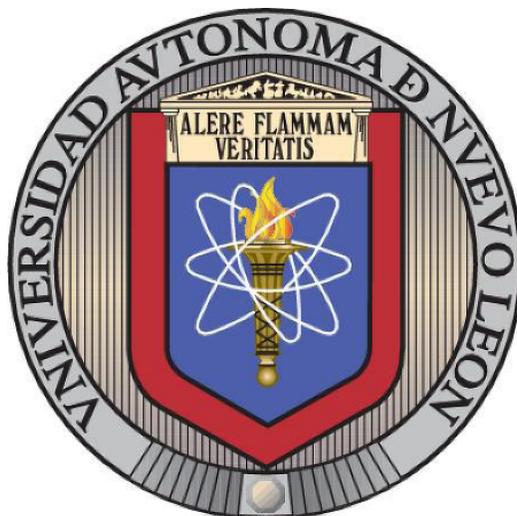


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



***“RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MONTERREY”***

**POR**

**LIC. JUAN ABEL GARZA CHÁVEZ**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON  
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**JUNIO, 2016**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



***“RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MONTERREY”***

**POR  
LIC. JUAN ABEL GARZA CHÁVEZ**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON  
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR  
MTRA. MIRIAM DECANINI CEPEDA**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,**

**JUNIO DE 2016**

## **AGRADECIMIENTOS.**

---

A Dios por permitirme realizar este objetivo.

A mi familia por haberme apoyado de diferentes maneras en todo momento.

A mis maestros por su noble vocación de transmitir el conocimiento a las nuevas generaciones y brindarme la oportunidad de aprender de ellos.

A la Maestra Miriam Decanini Cepeda quien me guió durante este proceso y siempre estuvo presente para reorientar mi dirección.

A mis compañeros y amigos de la MPLO, los cuales enriquecieron mi persona con sus experiencias y perspectivas de vida.

A las empresas en las cuales realicé trabajos, pilar fundamental para la consecución de mis objetivos.

A las personas que participaron en infinidad de encuestas, su tiempo es insustituible y en la misma medida apreciado.

# ÍNDICE

---

<b>Resumen .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Introducción.....</b>	<b>6</b>
1.1 Introducción al trabajo.....	6
1.2 Planteamiento de situación problema de investigación .....	8
1.3 Preguntas de investigación.....	8
1.4 Justificación de la investigación .....	9
1.5 Objetivo general .....	9
1.6 Objetivos específicos .....	9
<b>2 Marco Teórico .....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes del liderazgo .....	10
2.2 Concepto de liderazgo.....	12
2.3 Teorías sobre liderazgo .....	13
2.4 Antecedentes del clima organizacional.....	16
2.5 Definición de clima organizacional.....	17
2.6 Modelos de clima organizacional .....	20
2.7 Liderazgo y clima organizacional .....	21
<b>3 Metodología .....</b>	<b>22</b>
3.1 Diseño.....	22
3.2 Operacionalización de variables .....	22

3.3 Participantes.....22

3.4 Escenario o ambiente .....23

3.5 Instrumentos .....23

3.6 Procedimiento .....24

**4 Resultados .....24**

**5 Conclusiones y recomendaciones .....33**

**Referencias.....35**

**Anexos .....39**

## RESUMEN.

---

Todas las empresas presentan un clima organizacional en ellas, ya sea este óptimo o adverso, el cual se ve influenciado en gran medida por los estilos de liderazgo que se utilicen dentro de la dinámica de cada área o departamento. El propósito central de este estudio es investigar la relación existente entre clima organizacional que se percibe y los estilos de liderazgo utilizados en una empresa comercializadora en la ciudad de Monterrey. Se hace una revisión de los antecedentes, conceptos y teorías del liderazgo, desde la perspectiva de diversos autores. Se estudian los antecedentes, definiciones y modelos del clima organizacional. También se revisan estudios que confirmen la relación entre las variables mencionadas. En este estudio, se contó con la colaboración de 48 participantes de tres áreas distintas: Almacén, CEDIS y Seguridad. Se aplicaron dos instrumentos, el primero de ellos es una Escala *Escala de Clima Organizacional*, consta de 25 ítems divididos en cinco dimensiones: trabajo en equipo, enfoque a la tarea, motivación, comunicación y liderazgo. La escala utilizada para determinar los estilos de liderazgo fue el Multifactor Leadership Questionnaire en la versión MLQ-5X de Bass y Avolio (1997), la cual es la versión corta conformada por 45 ítems y aborda el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitador. Los resultados arrojaron un clima laboral aceptable, con una predominancia del estilo de liderazgo transaccional y transformacional. Se encontraron algunas variaciones por departamento en cuanto a los puntajes de dimensiones específicas. Se discuten estos hallazgos. Por último, se hace una serie de recomendaciones para implementar en la empresa donde se realizó el estudio.

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

---

### 1.1 Introducción al trabajo.

En la actualidad, es indispensable contar con líderes que dirijan los equipos de trabajo dentro de las organizaciones, ya que sobre ellos recae en medida importante no solo el éxito organizacional, sino también la generación de un clima laboral saludable o improductivo. Los líderes cada vez se enfrentan a retos más desafiantes, se les exigen una serie de cualidades que contribuyan al alcance de las metas establecidas.

Dentro de los distintos modelos de liderazgo desarrollados en los últimos años destaca el liderazgo transformacional, el cual menciona que los líderes motivan a los seguidores para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo y que los ayudan a conseguir un alto rendimiento, provocan niveles elevados de implicación en el grupo (Pons y Ramos, 2012).

Bass y Avolio (1994) clasifican el liderazgo en: transformacional, transaccional y laissez faire. El primer tipo de liderazgo es el que tiene mayores efectos en el desempeño organizacional, así como también es el que mejores condiciones ofrece para la generación de un clima organizacional favorable.

Nader y Castro (2007) señalan que en 1985 Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, partiendo de la concienciación acerca de la importancia y valor que tienen los resultados obtenidos tras realizar las tareas que le fueron asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización,

generando confianza y respeto por parte de los adeptos, a los cuales se les motiva para que se esfuercen más de lo esperado.

Un líder transformacional es reflexivo, proactivo, dinámico y persuasivo, el cual es capaz de generar conciencia en sus seguidores para el logro de metas colectivas y resultados satisfactorios (Ganga y Navarrete 2014). Dicho esto, se considera que el comportamiento del líder influye en sus seguidores, en la percepción que estos tienen de su entorno laboral, por lo tanto el clima organizacional. El clima organizacional influye directamente en los procesos y desarrollo de las funciones de las organizaciones, en la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que influye en su actuar (Serrano y Portalanza, 2014).

La teoría del Desarrollo Organizacional es quien aborda el estudio del clima organizacional, cuyo término fue introducido por primera vez en 1960 por Gellerman. Por su parte, Brunet (1999) señala que para obtener un mejor clima organizacional es conveniente involucrar al factor humano y los aspectos físicos (García y Mendoza, 2013).

El clima organizacional es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, manifestando las dificultades o facilidades que un empleado encuentra para incrementar o disminuir su productividad, motivo por el cual se mide el clima organizacional desde la perspectiva de los empleados para descubrir los problemas que existen en la organización y cómo influyen en la realización de los objetivos organizacionales (Serrano y Portalanza, 2014).

El liderazgo y el clima organizacional se relacionan dentro de la dinámica de las organizaciones, ya que el liderazgo interviene en el bienestar de las personas que laboran

en la organización, en la percepción que los empleados tienen de ella, por lo que es necesario que los líderes tengan las habilidades necesarias para inspirar y motivar a sus colaboradores, creando ambientes favorables de trabajo.

Con base a lo anterior, el propósito del presente trabajo es analizar la relación existente entre el liderazgo ejercido en la empresa CTR y el clima laboral existente en dicha organización.

## **1.2 Planteamiento de situación problema de investigación.**

La teoría dice que el liderazgo ejercido por parte de los jefes grupales puede impactar positiva o negativamente en los empleados bajo esa línea de mando. La empresa CTR ha estado registrando problemas como ausentismo, rotación y conflicto entre jefe-empleado en distintos departamentos de la organización.

Dicha empresa no se ha dado a la tarea de realizar un estudio de este tipo en el pasado, sin embargo, es un tema de interés para sus directivos, motivo por el cual se ha decidido indagar más al respecto, para conocer la relación que puede existir entre los estilos de liderazgo de los departamentos en cuestión y el clima laboral que perciben los empleados que se desempeñan en estas áreas.

## **1.3 Preguntas de investigación.**

Es importante conocer el liderazgo que se ejerce en la empresa para determinar la manera en que este impacta al clima organizacional que perciben los empleados, por lo que es necesario cuestionarse:

- ¿Qué estilos de liderazgo presentan los jefes en la empresa?

- ¿Cómo perciben el clima organizacional los empleados?
- ¿Qué liderazgo predomina en la organización?

#### **1.4 Justificación de la investigación.**

La presente investigación pretende revisar un tema de actualidad, ya que los líderes que dirigen las distintas organizaciones presentan distintos estilos en su método de dirección, se busca determinar la relación entre estos estilos y el clima organizacional que perciben las personas dirigidas bajo ese enfoque.

La investigación permite que la empresa comercializadora desarrolle estrategias para capacitar a sus líderes bajo enfoques que resulten efectivos y a la vez incrementen la percepción de un clima organizacional saludable.

#### **1.5 Objetivo general.**

Determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo que presentan los jefes de las áreas Almacén, CEDIS Y seguridad y el clima laboral que perciben los empleados bajo su cargo.

#### **1.6 Objetivos específicos.**

- Conocer los estilos de liderazgo que presentan los jefes de los departamentos de Almacén, Seguridad y CEDIS.
- Determinar la percepción de clima laboral que tienen los empleados que laboran en los departamentos de Almacén, Seguridad y CEDIS.
- Relación entre las variables de liderazgo y clima laboral

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

---

### 2.1 Antecedentes del Liderazgo

Durante el transcurso de la historia de la humanidad, los diferentes acontecimientos sociales y políticos han traído consigo la aparición de personas cuya influencia sobre las demás es tal que son capaces unir o dividir sociedades. Esto también aplica en el ámbito educativo, deportivo y organizacional, estas personas son reconocidas como líderes, es decir, personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, son capaces de inspirar y guiar y además son reconocidos como modelos para todos (Estrada, 2007).

Bautista (2008) menciona varios aspectos relevantes sobre el origen del liderazgo. Posiblemente una de las etapas históricas fundamentales en la formación de la figura del líder es el la época de los griegos. En su obra la *Iliada*, Homero estudia este concepto a partir de la estrategia militar, la cual conduce a la excelencia del guerrero. Por su parte, Platón en el *Diálogo de la República* dice que el ideal del líder es la fortaleza, astucia y habilidad para mantener una apariencia, además no todo mundo es capaz de desempeñar un liderazgo, de ser armonizador de personas, mejorando al que dirige siendo un individuo con cualidades intelectuales únicas.

Estrada (2007) dice que el concepto de liderazgo se ha venido desarrollando desde varios siglos atrás, con la civilización Sumeria presentando pruebas sobre el liderazgo organizacional mediante sus sacerdotes que administraban los bienes, Egipto y sus capataces con conocimientos en geometría y astronomía comandando trabajos en pirámides, Babilonia y el liderazgo de Nabucodonosor. A finales del siglo XI a.C., China

fue un poco más allá, elaboró un catálogo que contenía toda la gama de servidores civiles del Emperador, mientras que Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre la administración del gobierno, en el se incluyeron reglas sobre organización, funciones, procedimientos, castigos y registros, similar a una Constitución.

El liderazgo también ha tenido una evolución histórica, tal como lo menciona Zalles (2011), pero a través de los siglos de vida del concepto de liderazgo, los roles que se contemplan para la persona que es el líder no han variado, tal vez solo ha cambiado la relación entre “líder” y “seguidores”, que se ve reflejado en como ejercen sus funciones los líderes y en como aceptan y se adaptan al sometimiento los demás.

Para abordar el concepto que se tiene de los líderes en épocas recientes, Estrada (2007) dice que se debe de prestar atención a la Revolución Industrial, la cual se puede dividir en tres etapas: la primera entre finales del siglo XVIII y mediados del siglo XIX, en Inglaterra, extendiéndose por Europa, Estados Unidos y Japón, donde se buscaba la mecanización de los trabajos para aumentar la productividad. En esta etapa los protagonistas son la burguesía y los obreros, ya que los primeros eran ricos y con alto estatus social, y los segundos impulsaban el desarrollo a través de largas jornadas de trabajo en condiciones a veces deplorables, durante toda la semana. La segunda etapa se ubica entre el siglo XIX Y XX en Alemania, Estados Unidos y Japón. En este periodo se buscaba la automatización de la industria, siendo los protagonistas la alta burguesía y los terratenientes, debido a su poder económico, sin embargo, también se encontraban la clase media y pequeña burguesía, administrando pequeños negocios.

Para finalizar, Estrada (2007) menciona que la última etapa comprende entre el siglo XX y siglo XXI, donde la industrialización se da en prácticamente todos los

continentes, buscando automatización y robotización, siendo protagonistas las personas que tienen alguna especialización y renuevan el conocimiento de su profesión.

## **2.2 Concepto de liderazgo.**

Existen diversas definiciones que se han ido acumulando a través del tiempo, ya que son muchos los autores que han investigado este concepto. Serrano y Portalanza (2014) en su trabajo “Influencias del liderazgo sobre el clima organizacional”, nos muestran la definición que varios autores hacen respecto al tema. Para Gómez (2002) el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. Davis y Newstrom (2003) nos dicen que el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo. Por su parte, Payeras (2004) se refiere al liderazgo como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos.

Bautista (2008) nos expone varias definiciones para el concepto de liderazgo, esto desde la perspectiva de diversos autores, las cuales revisamos a continuación:

- Habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas (Archer, 1980).
- Proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un recurso útil (Santos, 2004).
- Habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos (Rodríguez, 2006).
- Es el conjunto de habilidades – funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros (Schein, 1982).

- Es la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio (Madrigal, 2004).

En resumen, el principio que se maneja en las definiciones es la capacidad de influir en las personas para el logro de objetivos. Perdomo y Prieto (2009) mencionan que el liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización.

### **2.3 Teorías sobre Liderazgo**

El liderazgo ha pasado por varias concepciones a través de las distintas etapas de la humanidad, se ha ido adaptando y modificando de acuerdo a la etapa histórica.

En su artículo *Liderazgo: conceptos teorías y hallazgos relevantes*, Gómez (2002) habla sobre la Teoría de los Rasgos, la cual menciona surgió a comienzos del siglo XX, tomando como base la idea de que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes, como inteligencia, estatura y confianza en sí mismos. Investigaciones sobre esta teoría continuaron durante 40 años, sin obtener resultados concretos que señalaran que rasgos caracterizan a los líderes, sin embargo, Daniel Coleman menciona que un rasgo distintivo de un líder es la inteligencia emocional, captar las emociones de un grupo para conducirlos a un resultado positivo.

Otra teoría que ha surgido es la del comportamiento, la cual la describen Portalanza y Serrano (2014) con base en las investigaciones de Lewin, Lippit & White (1939). Dicha teoría sugiere que los comportamientos autoritario-explorador, autoritario-benévolo, participativo y consultivo, podrían pronosticar el éxito del liderazgo y su correlación con los subordinados. Uno de los aportes más significativos de esta teoría fue comprender que

los estilos de liderazgo no solo influyen en el desempeño de los subordinados, sino que también impactan en su comportamiento. La clasificación que Lewin, Lippit y White (1939) utilizaron para conceptualizar los estilos de liderazgo fue liderazgo democrático, autocrático y laissez-fire, donde el autocrático favorecía comportamientos hostiles y agresivos, el democrático era propicio para un mejor comportamiento, mientras que el laissez-fire resulto ser contraproducente ya que no se lograban los resultados debido a que las personas dispersaban sus esfuerzos.

Serrano y Portalanza (2014) mencionan que la teoría contingente o situacional surgió en la década de 1970 (Evans, 1970; House & Mitchell, 1974), teniendo como fundamento principal el hecho de que no existe un estilo de liderazgo único, si no que se manifiesta de acuerdo al contexto en el que el líder se desenvuelve. Esta teoría nos dice que el comportamiento del líder se ve modificado por el grado de madurez que presenten los trabajadores para con el trabajo, con base a esta madurez el líder modifica su comportamiento para dirigir al grupo con un buen estilo de liderazgo.

El enfoque desde el cual se abordará el presente trabajo es el Transformacional, el cual según Lupano y Castro (2013), fue desarrollado por Bernard M. Bass en 1985, retomando originalmente la idea del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978). House se enfocó en el liderazgo de tipo carismático, determinando que rasgos y conductas diferenciaban a los líderes de las demás personas, destacando rasgos como tener convicciones sólidas, autoconfianza y fuerte anhelo de poder, mientras que por la parte de las conductas menciona el manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, definición de metas ideológicas para consolidar el compromiso de las personas y mostrar confianza en las habilidades de

los adeptos para generarles autoconfianza. Por su parte, Burns (1978) fue quien inicio la teoría del liderazgo transformacional, en la cual se considera al liderazgo como un proceso en el que los líderes influyen en los seguidores, siendo reciproca esta influencia, ya que los líderes pueden modificar sus conductas dependiendo de si existe respuesta o resistencia por parte de su equipo de trabajo. Estos líderes concientizan a sus seguidores acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos después de realizar las tareas que les fueron asignadas, buscando que las personas vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar los objetivos de la organización. Lupano y Castro (2013) nos dicen que esto es lo que hace que un líder se gane la confianza y el respeto por parte de su personal, por lo que resultaría más conveniente este tipo de liderazgo que el de tipo transaccional.

Otro tipo de liderazgo es el *laissez fire*, caracterizado por la ausencia de liderazgo: no se toman decisiones, hay un retardo en la realización de acciones y se ignoran las responsabilidades que tiene el líder, por lo tanto es un liderazgo ineficaz.

Lupano y Castro (2013) refieren que el concepto de liderazgo transaccional le corresponde a Burns. Este tipo de líder no logra influir en sus seguidores, ya que ellos son motivados por intereses personales. Como consecuencia, este líder premia o sanciona a sus subordinados dependiendo el desempeño de los mismos. Existen dos sub-dimensiones en este estilo de liderazgo: respuesta contingente y manejo por excepción. En la respuesta contingente hay una interacción marcada por intercambios recíprocos, debido a que el líder identifica las necesidades de sus seguidores y promueve la transacción entre necesidades del grupo y de cada persona, puede haber recompensa o sanción. En el manejo por excepción, el líder solo interviene cuando algo anda mal, cuando hay que

hacer correcciones o cambios en las conductas de las personas bajo su cargo, generalmente son críticas o intervenciones negativas.

La teoría del liderazgo transformacional ha sido desarrollada con el aporte de varios autores (Lupano y Castro, 2013), para clarificar su origen se puede resumir que fue construida por Bass (1985) y sus colaboradores (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991; Bass & Avolio, 1994), todo esto a partir de las investigaciones realizadas anteriormente por House (1977) y Burns (1978). Este tipo de liderazgo provoca cambios en sus seguidores a través de la concientización sobre la importancia que tienen las actividades de cada individuo para el logro de los objetivos organizacionales, les hace ver su valor dentro de la empresa, moviéndolos para que trasciendan sus intereses personales más allá, esto genera confianza de los seguidores hacia el líder. Por estos motivos se considera más efectivo el liderazgo transformacional que el transaccional, aunque un líder puede presentar ambos liderazgos y utilizarlos conforme la situación lo amerite.

#### **2.4 Antecedentes del clima organizacional.**

Chiang, Martín y Nuñez (2010) dicen el origen del concepto de clima laboral o clima organizacional se remonta a la década de 1950, específicamente a 1951 cuando Lewin desarrolló la teoría de la motivación (Bonoma y Zaltman, 1981). No fue sino hasta los años 60 y 70 que comenzó a tomar popularidad el concepto, gracias al libro de Litwin y Streger (1968) y a los dos trabajos de Forehand y Von Gilmer (1964) y de James Jones (1974). A finales del siglo XX, La Follette y Slims (1975), Jackofsky y Slocum (1988), realiza con estudios los cuales enriquecieron el concepto de clima organizacional.

Orbegoso (2010) menciona que el clima organizacional está dentro de la Teoría General de la Administración, producto de los trabajos de Elton Mayo y su movimiento

de las Relaciones Humanas, donde se destacan variables psicológicas a las cuales los gerentes deberían prestar atención: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo. También habla de los aportes de Kurt Lewin, que fue quien creó la noción actual de clima organizacional. Lewin nos dice que el comportamiento de un individuo es el resultado de la interacción que se da entre la persona y el medio ambiente. Esto lo representa con la siguiente fórmula:

$$C = f (P \times E)$$

En este esquema C es el comportamiento; f la función; P la persona y E el entorno.

Soberanes y de la Fuente (2009) refieren que el concepto de clima organizacional es introducido por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman (1990). Serrano y Portalanza (2014) nos dicen que el clima organizacional se conceptualizó en 1968, año en el que se determinó que era medible, estudiándolo desde una perspectiva que contemplaba los comportamientos de los trabajadores y como este comportamiento se veía modificado con base a las necesidades de sí mismo y las necesidades que el trabajo le exige.

## **2.5 Definición de clima laboral.**

En su libro *Relaciones entre el clima organizacional y satisfacción laboral*, Chiang, Martín y Núñez (2010) dicen que el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente activo para sus miembros fue lo que llevó a la formulación del concepto de clima organizacional.

Obregoso (2010) señala que las definiciones de clima organizacional se dividen en tres diferentes enfoques: definiciones objetivas, definiciones subjetivas y definiciones integradoras. Señala que las definiciones objetivas entienden al clima organizacional

como un conjunto de características tangibles y que influyen sobre la conducta de los integrantes, mientras que las subjetivistas ven al clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Por su parte, las definiciones integradoras dicen que el clima es el resultado de la interacción entre la conformación física de la organización y las características individuales de las personas que laboran en ella.

Obregoso (2010) hace un listado de las definiciones de clima organizacional que se han propuesto a través del tiempo.

AUTORES	DEFINICION
<b>Forehand y Gilmer (1964)</b>	Características que distingue a una organización de otra, perduran en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.
<b>Findalter y Margulies (1969)</b>	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
<b>Campbell (1970)</b>	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento, los resultados y las contingencias de resultados – resultados.
<b>Schneider y Hall (1970)</b>	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de esta y las personas.
<b>James y Jones (1974)</b>	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación: percepciones.

<b>Schneider (1975)</b>	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
<b>Payne (1976)</b>	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
<b>James (1978)</b>	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
<b>Litwin y Stringer (1978)</b>	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
<b>Joyce y Slocum (1979)</b>	Los climas son perceptuales, psicológicos, abstractos, descriptivos, no evaluativos y sin acciones.
<b>James y Sell (1981)</b>	La representación cognoscitiva de las personas en los entornos próximos, expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto.
<b>Schneider y Reichers (1983)</b>	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
<b>Glick (1985)</b>	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Si bien en el cuadro anterior se ofrecen múltiples definiciones de distintos autores, y hay muchas más, las definiciones coinciden en que el conjunto de características que se

generan en el entorno tienen repercusiones en la conducta y percepción de las personas que se desenvuelven dentro de la organización.

## **2.6 Modelos de clima organizacional**

En el clima organizacional existen modelos que se interesan en la utilización de dicho clima dentro del conjunto de otras variables organizacionales como esquema explicativo de comportamientos en la organización (Chiang, Martín y Nuñez, 2010). Es necesario que estos modelos especifiquen que variables son las que afectan su entorno y generan distintos climas en la organización.

Chiang, Martín y Nuñez (2010) describen tres tipos de modelos propuestos anteriormente por Chan (1998): modelos auditivos, mediadores e interactivos. Los modelos auditivos nos dicen que cada variable influye de forma separada, pero a la vez de forma directa y de manera acumulativa en los resultados, siendo esa su limitante, el querer abordar desde una perspectiva individualista un tema en donde sus componentes están altamente relacionados. Los modelos mediadores asumen que algunas variables contextuales ejercen su influencia de modo indirecto, afectando a otras variables relacionadas más directamente con los resultados. Por último, los modelos interactivos sostienen que el clima es influido por el conjunto de variables en un proceso múltiple y de simultaneidad de efectos, las variables en estos modelos pueden ser utilizadas tanto como variable dependiente o independiente. También dicen que el modelo de Naylor, Pritchard e Ilgen (1980) va dentro de la vertiente cognitiva de la conducta, el cual sostiene que las percepciones de los individuos tienen consecuencias reales sobre las distintas situaciones y comportamientos. En este modelo se ve al clima como un constructo psicológico formado por dos perspectivas, los atributos de la organización y los atributos que los empleados perciben de la organización.

## 2.7 Liderazgo y clima organizacional

En el bienestar de las personas y la percepción que de la misma intervienen diversos factores, entre ellos el estilo de liderazgo. Serrano y Portalanza (2014) citan a Omar (2011) al afirmar que el liderazgo es un elemento fundamental para la generación de un ambiente satisfactorio en el trabajo, lo cual está relacionado directamente con el bienestar general del trabajador, por lo tanto las habilidades de un líder son necesarias para la motivación de los trabajadores, el proporcionarles un camino que les permita crecer y desarrollarse en la organización (Thompson, 2012). A partir de esta idea, Serrano y Portalanza (2014) muestran una cadena de Causa y Efecto del clima organizacional desarrollada por Stringer (2001), el cual se muestra a continuación:



Visto lo anterior, es posible afirmar que el estilo de liderazgo que presente una persona repercutirá de manera fuerte y directa en el clima organizacional. El líder es un pilar fundamental dentro de las organizaciones, tiene la facultad de potencializar las habilidades de sus seguidores o por el contrario, dirigir de manera inadecuada los procesos de trabajo propiciando la fuga de valioso capital humano de la empresa. Todo esto es determinante para la percepción que las personas tienen del clima organizacional.

Procesos de trabajo efectivos y bien dirigidos por un líder pueden generar confianza y comodidad en los trabajadores que laboran en el departamento, área, empresa, etc., por el contrario, mala dirección y rotación de personal, por mencionar algunos factores, tienen a desarrollar ambientes hostiles y estresantes de trabajo, es decir, clima

organizacional inadecuado. Como lo mencionan Serrano y Portalanza (2014) con base en el trabajo de Bloch & Whiteley (2003), la escasa claridad de roles y la falta de autonomía para la toma de decisiones afecta la percepción de bienestar, igualmente, los estilos de liderazgo con altos niveles de exigencia afecta la percepción del clima organizacional por parte de los empleados.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.**

---

### **3.1 Diseño:**

Expost-facto; se lleva a cabo este tipo de diseño debido a que no se puede ejercer control sobre las variables a estudiar, que son, el estilo de liderazgo y la percepción de clima laboral por parte de los empleados que laboran en los departamentos seleccionados.

### **3.2 Operacionalización de variables:**

Las variables a analizar en este estudio son: El estilo de liderazgo ejercido por parte de los gerentes de los departamentos de seguridad, almacén y cedis y la percepción de clima laboral por parte de los empleados que laboran en dichos departamentos.

La variable independiente es el estilo de liderazgo de cada persona, mientras que la variable dependiente es la percepción de clima laboral de los participantes.

### **3.2 Participantes:**

La muestra está compuesta por un total de 48 empleados, de los cuales 15 son del departamento de Seguridad (15 hombres), 15 del departamento de Almacen (6 mujeres y

9 hombres) y 15 más del CEDIS (6 mujeres y 9 hombres), así como tres gerentes correspondientes a dichas áreas (1 mujer y 2 hombres). El tiempo de antigüedad de los participantes en la empresa oscila entre un mes y 10 años

### **3.4 Escenario o ambiente:**

El estudio se realizó en las instalaciones de la empresa comercializadora situada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Para la aplicación de la prueba, se dispuso de una sala de capacitación con dimensiones de 6 mts x 6 mts, la cual contaba con una mesa y 4 sillas, además de ventilación apropiada y buena iluminación.

### **3.5 Instrumentos:**

*Liderazgo.* La escala utilizada para este proyecto fue el Multifactor Leadership Questionnaire en la versión MLQ-5X de Bass y Avolio (1997), la cual es la versión corta y es conformada por 45 ítems, en ella se evalúan tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo evitador. Las dimensiones que maneja son: influencia idealizada conductual, influencia idealizada atributiva, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción activa, dirección por excepción pasiva, laissez faire, esfuerzo extra, efectividad, satisfacción.

*Clima organizacional.* Para la evaluación del clima organizacional se utilizó la *Escala de Clima Organizacional*, la cual es una escala tipo likert elaborada por alumnos de la MPLO de la Facultad de Psicología de la UANL en el año 2015, fue validada por el Dr. Alvaro Ascary Aguillon. La escala consta de 25 ítems divididos en cinco dimensiones: trabajo en equipo, enfoque a la tarea, motivación, comunicación y liderazgo.

### **3.6 Procedimiento:**

Se realizaron diversas sesiones para la aplicación del cuestionario de clima laboral de manera individual a los 45 candidatos. Se procedió a contactar a los candidatos y se les solicitó que completaran de manera voluntaria los instrumentos. Las sesiones tuvieron una duración promedio de 15 minutos.

Para la aplicación del cuestionario de liderazgo, se visitó la oficina de cada gerente y se le dieron las instrucciones para su realización, se les otorgó un periodo de 30 minutos a solas en su oficina y una vez transcurrido ese tiempo se le volvió a visitar para recoger el instrumento.

---

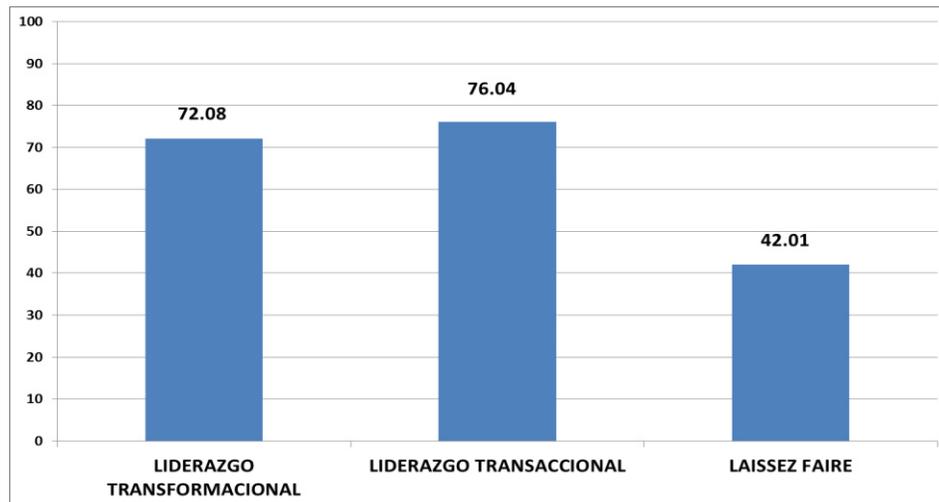
## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS**

---

En la gráfica 1 se muestran los puntajes obtenidos de manera general de cada uno de los modelos de la escala MLQ-5X de Bass y Avolio. Se identifica que el estilo de liderazgo con mayor puntuación es el transaccional, con un puntaje de 76.04%, seguido por el liderazgo transformacional con un puntaje de 72.08% y el liderazgo laissez faire con un puntaje de 42.01%. Por lo tanto, de acuerdo a los datos obtenidos, se supone la predominancia a nivel general del estilo de liderazgo transaccional por parte de las tres jefaturas evaluadas, el cual es en conjunto con el liderazgo transformacional, los estilos de liderazgo que mayor impacto tienen en el clima organizacional de las tres áreas evaluadas.

Gráfica 1

Resultados generales por modelo de la escala de liderazgo.

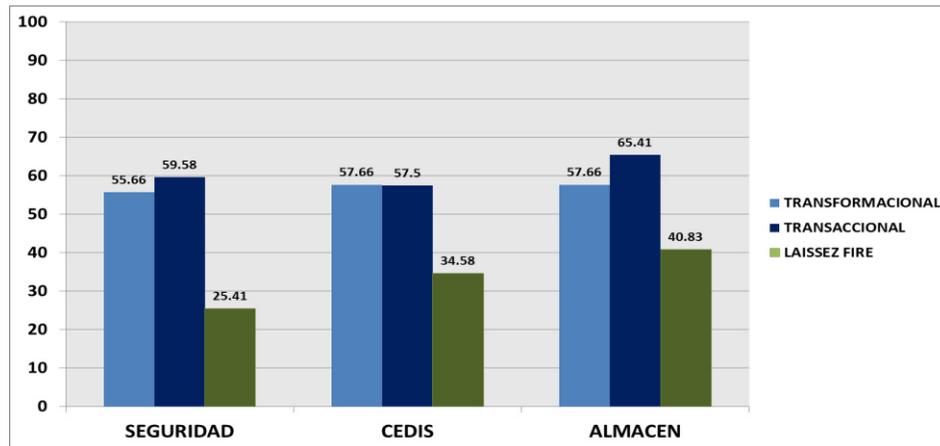


**Objetivo 1: Conocer los estilos de liderazgo que presentan los jefes de los departamentos de Almacén, Seguridad y CEDIS.**

La gráfica 2 muestra los resultados obtenidos por las jefaturas en cada uno de los modelos de liderazgo planteados por Bass y Avolio. Se observa un patrón similar en las tres jefaturas evaluadas, ya que en los tres casos se presenta un puntaje mayor en los liderazgos transformacional y transaccional en relación al liderazgo laissez fire. Por lo tanto, se pone de manifiesto que las tres jefaturas se desenvuelven con un estilo de liderazgos similar, donde presentan mayores características de los estilos transformacional y transaccional. Esto implica que posiblemente buscan de manera activa los objetivos organizacionales, utilizando como recurso el intercambio de beneficios con el personal bajo su cargo.

Gráfica 2

Resultados de jefaturas por modelos de liderazgo.

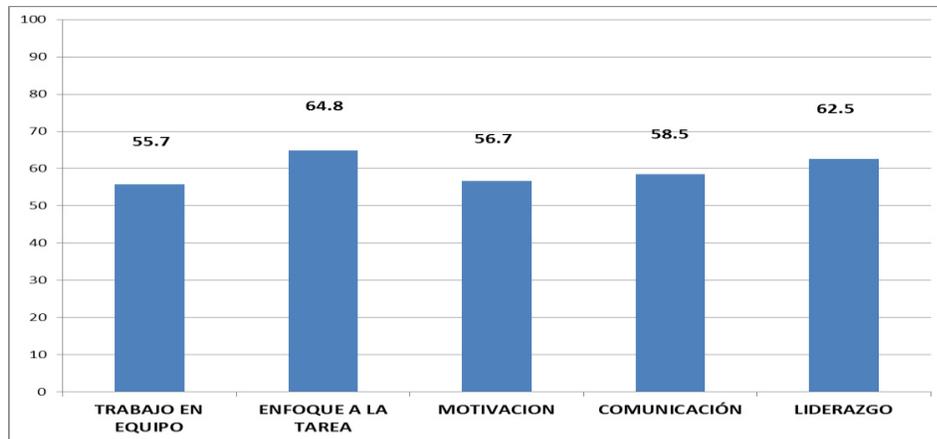


**Objetivo 2: Determinar la percepción de clima laboral que tienen los empleados que laboran en los departamentos de Almacén, Seguridad y CEDIS.**

Los resultados del clima organizacional general se muestran en la gráfica 3. Se observa un clima laboral regular, con puntajes oscilando entre el 50 y 60 %, situándose el enfoque a la tarea con puntaje de 64.8 como la dimensión más elevada, mientras que el trabajo en equipo resulto ser la dimensión que registro el puntaje más bajo, el cual fue de 55.7%.

Gráfica 3

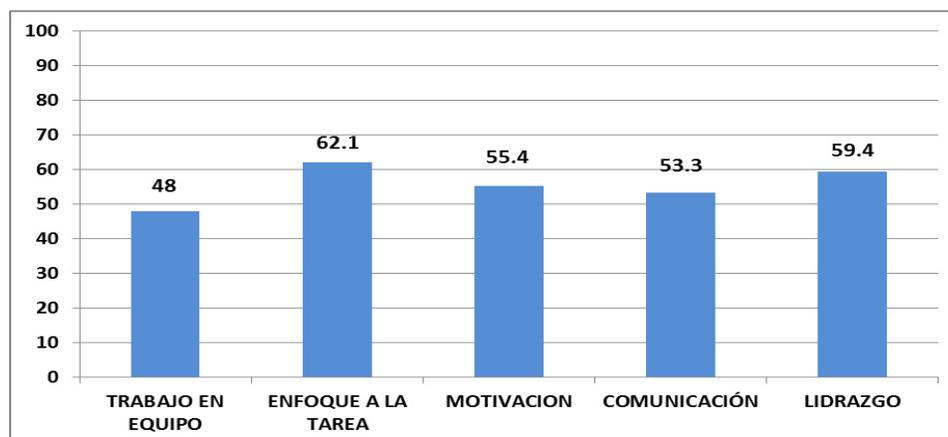
Resultados generales por dimensión de la escala de clima organizacional.



En la gráfica 4 se observan los resultados del clima organizacional del área CEDIS divididos por dimensión, en donde se aprecia que la dimensión de enfoque a la tarea destaca del resto con un porcentaje de 62.1, mientras que el trabajo en equipo es la dimensión con menor puntaje, al registrar un porcentaje de 48.

Gráfica 4

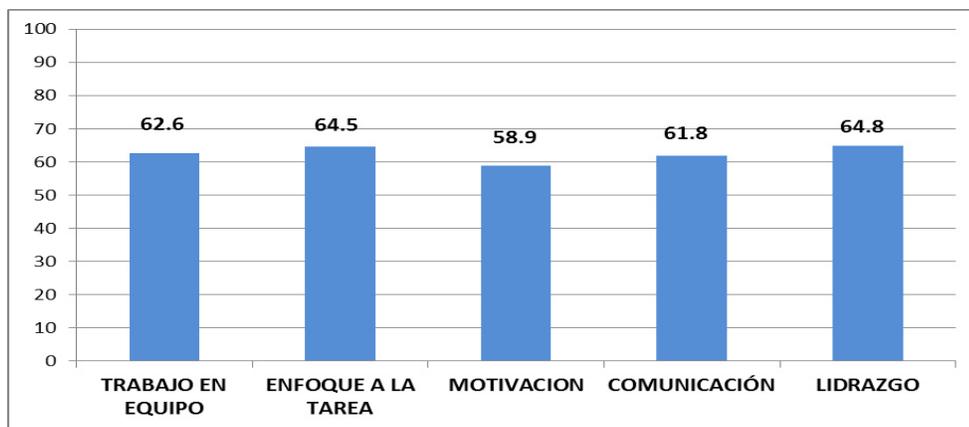
Resultados por dimensión del clima organizacional área CEDIS.



Los resultados que se obtuvieron en el área de Almacén se muestran en la gráfica 5, los cuales reflejan números similares en todas las dimensiones, ya que van de el puntaje mínimo de 58.9 en la dimensión de motivación, hasta el puntaje máximo obtenido, el cual es de 64.8 y se obtuvo en la dimensión de liderazgo.

Gráfica 5

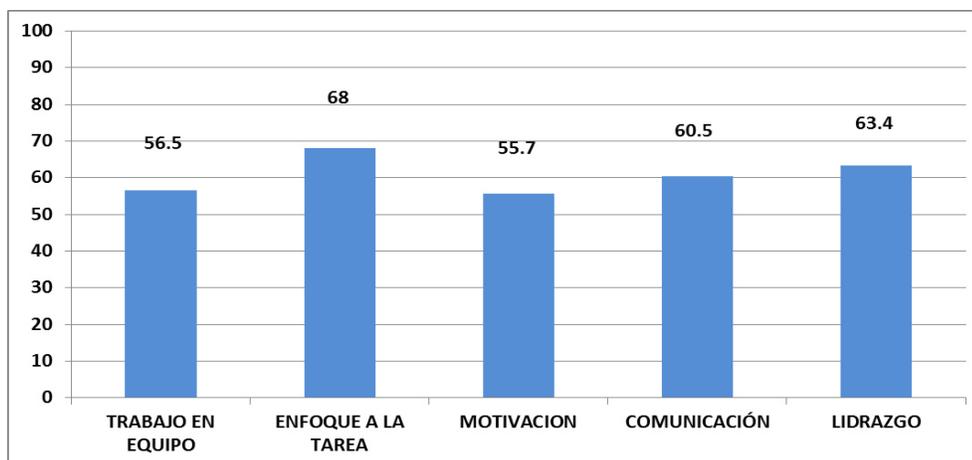
Resultados por dimensión del clima organizacional área Almacén.



En la gráfica 5, se observan los puntajes del clima laboral obtenidos en el área de Seguridad, en donde se aprecia la dimensión de enfoque a la tarea como la mejor evaluada, con un puntaje de 68%, mientras que la dimensión de motivación resultó ser la más baja al registrar un puntaje de 55.7%.

Gráfica 5

Resultados por dimensión del clima organizacional área Seguridad.



### Objetivo 3: Relación entre las variables de liderazgo y clima laboral

En la tabla 1 se presenta un resumen acerca de los estilos de liderazgo pertenecientes a cada líder, así como también la descripción del clima organizacional percibido por el personal bajo su cargo. En la columna final se realiza un análisis con base a los resultados obtenidos.

Tabla 1

Análisis de datos obtenidos.

AREA	ESTILO DE LIDERAZGO	CLIMA LABORAL	ANALISIS
CEDIS	Transformacional 57% y transaccional 57%	Presenta un clima organizacional regular, con puntajes oscilando entre 50 y 60%. Las principales	El área de CEDIS se maneja mediante bonos de productividad, convivios cuando se logran

		<p>áreas de oportunidad son la comunicación y el trabajo en equipo.</p>	<p>resultados, sanciones en ausentismo, por lo tanto se entiende que uno de los dos liderazgos predominantes sea el transaccional. Las puntuaciones más bajas se presentaron en la comunicación y trabajo en equipo, si se trabaja en ellas, pudiera incrementarse de manera significativa el liderazgo transformacional y con ello la percepción de clima laboral favorable.</p>
ALMACEN	<p>Transaccional 65%</p> <p>Transformacional 57%</p>	<p>El clima organizacional que se presenta en esta área es regular, sin embargo, sus puntuaciones lo ubican cerca de un clima satisfactorio. En general, todos los puntajes</p>	<p>Es congruente el estilo de liderazgo predominante con los resultados obtenidos en el clima laboral, ya que el área que puntúa más bajo es la motivación. Al igual que</p>

		<p>se sitúan en el mismo rango, entre 60 y 65%, solo motivación está por debajo de este rango.</p>	<p>CEDIS, esta es un área que se maneja mediante bonos de productividad, convivios cuando se logran resultados, sanciones en ausentismo, etc., por lo tanto resulta comprensible que la motivación se presente como área de oportunidad, ya que solo se motiva mediante recompensas y castigos, falta el acercamiento líder-seguidor, la inspiración para ir más allá de los simples resultados.</p>
SEGURIDAD	<p>Transaccional 59%</p> <p>Transformacional 55%</p>	<p>El clima organizacional en esta área es regular, sin embargo, presenta un puntaje elevado en el enfoque a la tarea, lo que nos dice que el personal tiene claro los objetivos</p>	<p>El liderazgo transaccional sobresale levemente del transformacional, lo cual es aceptable debido a que en esta área se trabaja con órdenes directas y precisas, por lo que el liderazgo</p>

		<p>que se buscan y las responsabilidades de su puesto.</p>	<p>ejercido debe sancionar o reforzar las conductas de sus colaboradores. Los resultados obtenidos se refuerzan con la observación de campo, ya que la puntuación de enfoque a la tarea sobresale del resto. En el departamento de Seguridad todos los empleados conocen muy bien sus funciones debido a que un fallo u omisión en las mismas podría impactar directamente en las operaciones de la empresa.</p>
--	--	--	--

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

---

El liderazgo es un concepto abordado desde distintas perspectivas a través de la historia, y sea cual sea esta perspectiva, podemos afirmar que el liderazgo incide en el clima organizacional. El liderazgo es uno de los principales generadores del clima, tanto de manera positiva como negativa.

En el presente trabajo se observó que los tres líderes poseen estilos similares de dirección, una combinación de liderazgo transformacional y transaccional, a la vez que presentaron también climas organizacionales similares, muestra de ello es que en los tres casos el enfoque a la tarea puntuó como la dimensión mejor evaluada. Los climas que se observaron no son desfavorables, sin embargo, todos ellos tienen áreas de oportunidad en las cuales se puede trabajar. Como recomendación, es conveniente formar a los tres líderes con el enfoque transformacional, ya sea a través de cursos o talleres. Esto podría ser beneficioso para incrementar la satisfacción en dimensiones como la motivación, ya que esta fue una de las dimensiones que registró niveles más bajos de puntuación.

El que los líderes conozcan el impacto que genera la dirección que implementan sobre el clima organizacional que perciben los trabajadores, es parte fundamental para que se generen cambios positivos en el ambiente de trabajo, generando relaciones positivas con las personas que colaboran con ellos y acompañándolos en el camino de su desarrollo personal y profesional.

Se recomienda al área de CEDIS trabajar en las áreas de oportunidad encontradas mediante actividades extralaborales, donde se fomente el trabajo en equipo. Realizar

juntas periódicas informando avances y resultados obtenidos, además de señalar los objetivos en los cuales se trabajará. Para el área de Almacén, considerando que la tendencia en el liderazgo del jefe de este departamento se inclina un poco más hacia lo transaccional y que el área de oportunidad sobresaliente es la motivación, es recomendable que se otorgue al líder un curso enfocado al liderazgo transformacional, ya que al basar mayormente su estilo de dirección en el liderazgo transaccional, existe la posibilidad de que esto sea lo que está generando una falta de motivación en su personal a cargo. El trabajo en equipo y la motivación son las dimensiones que presentan los menores puntajes en el área de Seguridad, se recomienda entrenar al líder en las habilidades requeridas para incrementar el estilo de liderazgo transformacional, así como también realizar dinámicas de trabajo en equipo con el personal a cargo.

En conclusión, los resultados obtenidos refuerzan la relación existente entre liderazgo y clima organizacional manejada en la teoría, puesto que liderazgos similares arrojaron datos equitativos en cuanto a clima laboral

## REFERENCIAS.

---

Bautista, A. (2008) "Habilidades de dirección del servidor público. Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperada de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/sdba/indice.htm>

Chiang, M., Martín, M. y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Volumen 2. España: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&pg=PA81&lpg=PA81&dq=Naylor,+Pritchard+e+Ilgen+\(1980\)&source=bl&ots=Tpe-pp2NJR&sig=NSO6pLSOJDlqdQ4DhACC1IHG-6M&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjz7ym3vrMAhVDQVIKHUz3DKwQ6AEILTAC#v=onepage&q=Naylor%2C%20Pritchard%20e%20Ilgen%20\(1980\)&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA81&lpg=PA81&dq=Naylor,+Pritchard+e+Ilgen+(1980)&source=bl&ots=Tpe-pp2NJR&sig=NSO6pLSOJDlqdQ4DhACC1IHG-6M&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjz7ym3vrMAhVDQVIKHUz3DKwQ6AEILTAC#v=onepage&q=Naylor%2C%20Pritchard%20e%20Ilgen%20(1980)&f=false)

Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, no. 34, pag. 343-348. Recuperado de: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5621>

Ganga, F. y Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, no. 67, pág. 456-476. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2014/vol19/no67/4.pdf>

García, Y. y Mendoza, J. (2013). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la Dirección General de Bachilleres del Estado de Hidalgo*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Hidalgo, México.

Gómez, C. (2007). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, no. 2 (Vol. 2), pág. 61-77. Recuperado de [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf)

Lupano, M. y Castro, A. (2005). Estudio sobre liderazgo. Teorías y evaluación. Recuperado de: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

Nader, M. y Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. Universitas Psychologica, 6 (3), 689-698. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760318>

Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. Revista Psicología, no.12, pág. 347-362. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev\\_psicologia\\_cv/v12\\_2010/pdf/a14.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf)

Payeras, J. (2004). Coaching y Liderazgo. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=Knut4AhyO5MC&pg=PR6&lpg=PR6&dq=payeras+2004+liderazgo&source=bl&ots=V1CECPme44&sig=SJyKr2\\_SovqBU2m5Njfp3OE68aM&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiE3d2B5PrMAhVi2oMKHej0BNcQ6AEILjAD#v=onepage&q=payeras%202004%20liderazgo&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=Knut4AhyO5MC&pg=PR6&lpg=PR6&dq=payeras+2004+liderazgo&source=bl&ots=V1CECPme44&sig=SJyKr2_SovqBU2m5Njfp3OE68aM&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiE3d2B5PrMAhVi2oMKHej0BNcQ6AEILjAD#v=onepage&q=payeras%202004%20liderazgo&f=false)

Perdomo, Y. y Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, no. 2 (Vol. 6), pág. 19-31. Recuperado de <file:///C:/Users/ABEL-RH/Downloads/Dialnet-EILiderazgoComoHerramientaDeCompetitividadParaLaGe-3153331.pdf>

Pons, F. y Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. Revista de psicología del trabajo y las organizaciones, no. 2 (Vol. 28), pag. 81-98. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324583002>

Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de Negocios, no. 5 (Vol. 11), pág. 117-125. Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-90375932>

Soberanes, L. y De la Fuente, H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. Revista internacional La nueva gestión organizacional, no. 9, pág. 120-127.

Recuperado de [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_GestEmp/lucia\\_sob/2.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf)

Zalles, J. (2011). Liderazgo: Un concepto en evolución. Recuperado de

[http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_22069-1522-1-30.pdf](http://www.kas.de/wf/doc/kas_22069-1522-1-30.pdf)

## ANEXOS.

### ANEXO 1.

#### CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

##### I.- DATOS DEL INFORMANTE CLAVE:

<b>Departamento:</b>	
<b>Antigüedad:</b>	
<b>Género:</b>	

##### Instrucciones

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

<b>NUNCA</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>A MENUDO</b>	<b>FRECUENTEMENTE O SIEMPRE</b>
1	2	3	4

<b>NUNCA= 1</b>	<b>RARA VEZ= 2</b>	<b>A MENUDO= 3</b>	<b>FRECUENTEMENTE O SIEMPRE 4</b>
<u>Influencia Idealizada Conductual</u>			
1. Conversa sobre sus valores y creencias más importantes.	1	2	3 4
2. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	1	2	3 4
3. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	1	2	3 4
4. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial.	1	2	3 4
<u>Influencia Idealizada Atribuida.</u>			
5. Cree que los demás se sienten orgullosos de estar asociados con él.	1	2	3 4
6. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	1	2	3 4
7. Actúa de modo que gana el respeto de los demás.	1	2	3 4
8. Intenta mostrarse con confianza y poder.	1	2	3 4
Motivación Inspiracional.			

9. Habla en forma optimista acerca del futuro.	1	2	3	4
10. Tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.	1	2	3	4
<b>NUNCA= 1      RARA VEZ= 2      A MENUDO= 3      FRECUENTEMENTE O SIEMPRE 4</b>				
11. Construye una visión estimulante del futuro.	1	2	3	4
12. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	1	2	3	4
<u>Estimulación Intelectual.</u>				
13. Tiende a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados.	1	2	3	4
14. Cuando resuelve problemas tiende a buscar diferentes perspectivas.	1	2	3	4
15. Lleva a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes.	1	2	3	4
16. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	1	2	3	4
<u>Consideración Individualizada.</u>				
17. Dedicar gran parte de su tiempo a enseñar y entrenar.	1	2	3	4
18. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	1	2	3	4
19. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás.	1	2	3	4
20. Tiende a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas.	1	2	3	4
<u>Recompensa Contingente</u>				
21. Ayuda a otros siempre que se esfuercen.	1	2	3	4
22. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, en el logro de los objetivos de producción	1	2	3	4
23. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas de producción.	1	2	3	4
24. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen las expectativas.	1	2	3	4
<u>Dirección por Excepción Activa.</u>				
25. Tiende a fijar la atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos.	1	2	3	4
26. Concentra toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	1	2	3	4
27. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen	1	2	3	4

28. Dirige su atención hacia fallas o errores, para lograr los estándares.	1	2	3	4
<u>Dirección por Excepción Pasiva</u>				
<b>NUNCA= 1</b>	<b>RARA VEZ= 2</b>	<b>A MENUDO= 3</b>	<b>FRECIENTEMENTE O SIEMPRE 4</b>	
29. Tiende a no interferir, hasta que los problemas se vuelven serios.	1	2	3	4
30. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	1	2	3	4
31. Muestra su firme creencia en que si algo no está roto, no es necesario repararlo.	1	2	3	4
32. Cree que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.	1	2	3	4
<u>Laissez-Faire</u>				
33. Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	1	2	3	4
34. Tiende a evadirse cuando le necesitan.	1	2	3	4
35. Le cuesta tomar decisiones.	1	2	3	4
36. Tiende a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.	1	2	3	4
<u>Esfuerzo Extra.</u>				
37. Hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	1	2	3	4
38. Es capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	1	2	3	4
39. Tiende a aumentar el deseo de éxito de los demás.	1	2	3	4
40. Tiende a aumentar el deseo de los demás de trabajar más duro.	1	2	3	4
<u>Efectividad.</u>				
41. Es efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	1	2	3	4
42. Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	1	2	3	4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	1	2	3	4
44. Dirige un grupo que es efectivo.	1	2	3	4
<u>Satisfacción.</u>				
45. Aplica métodos de liderazgo que resultan satisfactorios.	1	2	3	4
46. Puede trabajar con los demás de forma satisfactoria.	1	2	3	4
47. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar con él.	1	2	3	4
48. En general cumple con las expectativas que tienen de él sus jefes.	1	2	3	4



**DEPARTAMENTO:****II.- DIMENSIONES:**

**INSTRUCCIÓN:** Comparte tu sentir acerca de las siguientes cuestiones marcando con una X la opción que consideres que expresa tu opinión.

<b>Trabajo en equipo</b>	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. En mi departamento, cada uno de los miembros de equipo aporta información o experiencia que permite la consecución de los resultados esperados.				
2. En mi equipo de trabajo se expresan los acuerdos y desacuerdos de la gestión que se realiza.				
3. Mi departamento cuenta con una persona que visualice el objetivo, motive y anime a los integrantes a tener claridad en metas.				
4. Percibo que soy reconocido dentro de mi departamento				
5. Me doy cuenta de mi compromiso al ser parte de un equipo de trabajo.				
6.- Menciona algo que se esté haciendo bien en esta área.				
7.- Menciona algo que se deba de mejorar acerca de esta área.				

<b>Enfoque a la tarea</b>	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.- ¿Tengo claro las metas a cumplir en mi puesto?				
2.- En el departamento donde colaboro, ¿Se tiene como prioridad el objetivo a cumplir que el bienestar del empleado?				
3.- ¿Conozco bien el proceso que debo de realizar en las diferentes actividades en mi puesto?				

4.- ¿Mi jefe nos dice qué objetivos tenemos que realizar y el cómo hacerlo?				
5.- ¿Considero que tengo el tiempo necesario para cumplir con mis obligaciones diarias?				
6.- Menciona algo que se esté haciendo bien en esta área.				
7.- Menciona algo que se deba de mejorar acerca de esta área.				

<b>Motivación</b>	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.- Me gusta trabajar en situaciones difíciles o desafiantes.				
2.- Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades básicas.				
3.- Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil.				
4.- Mi trabajo es una fuente de estrés.				
5.- Intento mejorar mi desempeño laboral.				
6.- Menciona algo que se esté haciendo bien en esta área.				
7.- Menciona algo que se deba de mejorar acerca de esta área.				

<b>Comunicación</b>	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.- Conozco la filosofía y objetivos de mi empresa.				
2.- En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas				
3.- Se te informa periódicamente sobre el avance de metas y logros obtenidos				
4.- Al recibir una instrucción de tu superior es claro el objetivo, el tiempo de entrega e importancia de la				

misma.				
5.- Si tienes un problema de trabajo sientes la confianza para comunicársela a tu superior o tu equipo de trabajo.				
6.- Menciona algo que se esté haciendo bien en esta área.				
7.- Menciona algo que se deba de mejorar acerca de esta área.				

<b>Liderazgo</b>	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.- Mi jefe me da la libertad para hablar con él.				
2.- Tengo la confianza para opinar con mis superiores sobre situaciones que no me gustan en el trabajo.				
3.- Considero que mi jefe escucha las opiniones que expreso.				
4.- Recibo apoyo por parte de mi jefe cuando surgen complicaciones en el trabajo.				
5.- Mis opiniones influyen en las decisiones que se toman en mi departamento.				
6.- Menciona algo que se esté haciendo bien en esta área.				
7.- Menciona algo que se deba de mejorar acerca de esta área.				

**COMENTARIOS:**

---

**GRACIAS**