

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**LIDERAZGO EN LOS SUPERVISORES Y SU IMPACTO EN EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME DE N.L.**

**PRESENTA**

**ING. ALEJANDRA SÁNCHEZ LÓPEZ**

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

**MARZO, 2016**



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



**TESIS**

**LIDERAZGO EN LOS SUPERVISORES Y SU IMPACTO EN EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME DE N.L.**

**PRESENTA**

**ING. ALEJANDRA SÁNCHEZ LÓPEZ**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN PSICOLOGÍA  
CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR**

**DR. FERNANDO JAVIER GÓMEZ TRIANA**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**MARZO DE 2016**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA  
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

La presente tesis titulada “Liderazgo en los supervisores y su impacto en el clima organizacional en una PyME de N.L.” presentada por Alejandra Sánchez López ha sido aprobada por el comité de tesis.

---

**Dr. Fernando Javier Gómez Triana**  
Director de tesis

---

**Dr. Jose Armando Peña Moreno**  
Revisor de tesis

---

**Dr. María Eugenia Gonzalez García**  
Revisor de tesis

Monterrey, N. L., México, Marzo 2016.

## **AGRADECIMIENTO**

*Este trabajo es el resultado de noches de desvelo, de retos, de alegrías, cuestionamientos y diversas situaciones, que me ayudaron a formarme y crecer personal y profesionalmente.*

*En primer lugar expreso mi agradecimiento a Dios, porque siempre está en mi corazón y mi mente para darme fe y fortaleza y así hacer mi camino más ligero por la vida..*

*A mis padres Jose Luis Sánchez y Elisa López por su cariño y apoyo, por ser un ejemplo de vida y haberme enseñado el valor del trabajo, humildad y honestidad.*

*A mis hermanos y cuñadas, Luis, Elisa, Saul, Mónica y Liliana, que no siempre me entienden pero que me quieren y me dan su apoyo en cada logro que tengo.*

*A mis sobrinas Isabella y Margarita que en su inocencia de niñez, me hacían volver a revisar el trabajo una y otra vez y con una sonrisa arreglaban la situación.*

*Al amor de vida por tu apoyo incondicional y paciencia para realizar esto y por ser parte de esta etapa de mi vida.*

*Gracias familia porque una parte de lo que soy lo obtuve de ustedes.*

*Un agradecimiento especial a las personas que compartieron sus conocimientos para ser posible la conclusión de esta tesis, a mi Director de tesis el Dr. Fernando Javier Gómez Triana, por haber confiado en mí y en este trabajo, por su valiosa dirección y apoyo.*

## RESUMEN

El objetivo general del estudio fue identificar en que dimensión se encuentran el estilo de liderazgo de los supervisores de una PyME Manufacturera de Nuevo León, tomando en cuenta el Modelo del Grid Gerencial y cómo afecta en el clima organizacional de la empresa; considerando las variables Liderazgo, Motivación, Comunicación, Espacio físico y Trabajo en equipo; a partir de dos instrumentos validados en Noroeste del país que permitiera medir las mismas. Participaron en el estudio todo el personal operativo de la empresa (41 sujetos). Se obtuvo que el liderazgo que predomina en la empresa es el del creador de equipo y que existe una relación del clima organizacional y el estilo de liderazgo ejercido por los supervisores. Además se encontró que unas de las variables que más impacto al clima organizacional fue el espacio físico. El resto de las variables resultaron fundamentalmente positivas.

***Palabras clave:** Liderazgo, Grid Gerencial, Clima Organizacional, Comunicación, Motivación, Espacio Físico y Trabajo en Equipo.*

## ÍNDICE

<b>Resumen.....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1: Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Introducción al trabajo.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Planteamiento de situación problema de investigación.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Objetivo general.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Objetivos específicos.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Preguntas de investigación.....</b>	<b>11</b>
<b>1.6 Justificación de la investigación.....</b>	<b>11</b>
<b>1.7 Delimitaciones y alcance.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 2: Marco teórico.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Que es el liderazgo?.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 El Grid Gerencial.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Clima organizacional.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.1 Dimensiones del clima organizacional.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2 Percepción.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 Liderazgo y clima organizacional.....</b>	<b>29</b>
<b>2.5 PyMES en Mexico.....</b>	<b>31</b>
<b>2.5.1 Liderazgo en las PyMES.....</b>	<b>32</b>
<b>Capítulo 3: Método.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Tipo y Diseño.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Hipótesis.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Escenario.....</b>	<b>35</b>
<b>3.4 Población o participantes.....</b>	<b>35</b>

3.5 Instrumento.....	36
3.6 Procedimiento.....	38
3.7 Análisis de datos.....	39
<b>Capítulo 4: Resultados y Discusión.....</b>	<b>41</b>
4.1 Tendencia General.....	42
4.2 Tendencia por dimensiones.....	43
4.3 Grafica de indicadores por dimensión.....	43
4.3.1 Liderazgo.....	43
4.3.2 Motivación.....	44
4.3.3 Comunicación.....	45
4.3.4 Trabajo en equipo.....	46
4.3.5 Espacio físico.....	47
4.4 Clima Organizacional por áreas.....	48
4.4.1 Soldadura.....	49
4.4.2 Corte, Doble y Punteo.....	50
4.4.3 Empaque y Pintura.....	51
4.4.4 Imprenta.....	52
4.5 Estilo de liderazgo del supervisor Cuadrante de Grid.....	53
4.6 Tabla comparativa de CO por áreas y estilo de liderazgo.....	54
4.7 Comprobación de Hipótesis.....	54
<b>Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>56</b>
5.1 Recomendaciones.....	57
<b>Bibliografía.....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>65</b>

## Capítulo 1: Introducción

### 1.1 Introducción al trabajo

Por naturaleza humana, el hombre siempre ha buscado organizarse en grupos y a tener jerarquía, otorgando el mando a una sola persona, que se podía caracterizar por ser la más sabia, la de carácter fuerte o bien simplemente podía influir fácilmente en la gente. La búsqueda del porque los individuos pueden ejercer influencia sobre otros ha llevado a grandes psicólogos de la historia a profundizar en el tema e investigar dando por resultado diversas teorías y definiciones acerca del liderazgo, Hampton lo describe como “el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo” (Hampton, 1985, pp.561)

En las dos últimas décadas ha aumentado en gran medida el tema de liderazgo y cómo influye este en el comportamiento de los subordinados. El liderazgo y la motivación son elementos claves para conducir a la satisfacción laboral de las personas. Cuando se tienen personas desmotivadas y sin calidad de vida, el trabajo se puede volver un problema ya que los individuos se presentan a trabajar porque es una obligación y no lo ven como algo que disfruten. Por ello de la necesidad de las empresas de contar con líderes capaces de trabajar y brindar soluciones a los problemas en grupo de una manera energética y motivadora y así contribuir con la productividad de la empresa.

En la actualidad las empresas buscan aumentar su competitividad y presencia en el mercado y dado esto necesitan desarrollar las habilidades y destrezas de los supervisores

que están a cargo de los equipos de trabajo, para que puedan guiar, impulsar e influir en el personal así como contar con un clima organizacional agradable para el recurso humano, que es el elemento más importante de toda empresa ya que ayuda a cumplir las metas objetivos de las mismas.

El Clima Organizacional en los últimos años es un boom de la mercadotecnia industrial, todas empresas buscan tener un buen clima organizacional y para ello implementan diferentes herramientas que les ayuden a detectar sus áreas de oportunidad, Halpin y Crof (1963) citados por Barroso y Salazar (2010) definen el clima organizacional como la personalidad de la organización, es decir, como el conjunto de elementos que la caracterizan dándole una identidad propia y diferente de las demás.

Mexico cada vez experimenta la integración de nuevas economías y en gran parte se componen de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), este crecimiento hace contribuciones a la industria y al empleo; se considera un país que está en desarrollo y muchos países voltean a verlo como fuente importante en la economía mundial, cabe destacar que en el país según el Censo Económico 2014 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el 99% de las empresas establecidas se concentran en las PyMES, de ahí la importancia que se ha generado en los últimos años en el apoyo a los nuevos emprendedores ya que son la visión del país.

## 1.2 Planteamiento de situación problema de investigación

El concepto liderazgo estudiado por autores como Kahai y Sosik (1997) citado por Pedraza y Rodríguez (2012), quienes describen que “el estilo de liderazgo afecta directamente al proceso de trabajo grupal”, al clima, a los resultados de las organizaciones y a la motivación de los individuos como se cita a continuación “el estilo de liderazgo influye sobre los procesos, productos, servicios y sobre los resultados de las empresas” (Rahman, 2001), citado por Pedraza y Rodríguez (2012).

“Es probable que los supervisores o jefes sientan que hacen muy bien su trabajo y que son líderes eficaces, mientras sus subordinados perciben lo contrario” (Barboso, Salazar, 2010, pp.68). Esto quizás se debe a la falta de comunicación que exista en las organizaciones.

En las PyMES este problema se puede presentar porque no se tiene definidas las estructuras organizacionales o no se cuentan con métodos de evaluación.

En la empresa donde se realiza la siguiente investigación es una PyME Manufacturera con giro Metal-Mecánico, ubicada en el municipio de Escobedo, Nuevo León; en donde desconoce el estilo de liderazgo de los jefes, en este caso los supervisores de producción a nivel de mando medio, y cuál es la percepción de los subordinados (operarios) con respecto al liderazgo de dichos supervisores. Tampoco se conoce el clima organizacional en la empresa, estudio importante que puede brindar información para mejorar la productividad, reducir las tasas de rotación, ausentismo del personal, entre otros

indicadores de gran índole para la empresa, y esto puede significar pérdidas económicas cuantiosas por la falta de desarrollo y aprovechamiento del potencial de los empleados.

Por lo anterior es importante realizar un análisis de estilos de liderazgo que se ejercen en la compañía, analizar cómo influyen en el clima organizacional de la empresa.

### **1.3 Objetivo general**

Identificar en que dimensión se encuentran el estilo de liderazgo de los supervisores tomando en cuenta el Modelo de Liderazgo de la Grid Gerencial desarrollado por Blake y Mouton en 1964 (Kotter, 2000; Chiavenato,2004) y como afecta en el clima organizacional de la empresa.

### **1.4 Objetivos específicos**

Determinar la percepción del estilo de liderazgo, que tiene los operadores de sus supervisores.

Verificar si existe una relación entre la percepción del estilo de liderazgo observada por los operadores y el clima de la empresa, para generar estrategias y recomendaciones de un plan de capacitación de liderazgo.

Identificar el nivel del clima organizacional con base a cada una de sus dimensiones, para generar estrategias y recomendaciones que ayuden a conservarlo o elevarlo.

### **1.5 Preguntas de investigación**

Como resultado de esta investigación de campo se pretende responder a las siguientes preguntas:

1. Conocer el estilo de liderazgo predominante de los supervisores de la empresa en estudio, desde la percepción de los operativos.
2. Conocer el clima existente en la empresa desde la percepción de los trabajadores operativos.
3. Hay relación entre la percepción del liderazgo de los operativos con los resultados del clima de la empresa.

### **1.6 Justificación de la investigación**

En el mes de mayo del presente se realizó un estudio de Desarrollo Organizacional en la empresa para saber las causas que ocasionaban la alta rotación del personal operario, en este estudio se utilizó un focus grup como herramienta para obtener la información y como resultado, se obtuvo que unas de las causas de era por el trato de los supervisores. Uno de los clientes de la empresa dentro de sus políticas, solicita que en la empresa se realicen estudios de clima organizacional de manera anual para tener un indicador de cuál es la satisfacción de la gente que labora en la misma.

Esta investigación propiciará información que podrá utilizarse para el desarrollo de los supervisores, que a su vez esto influirá de manera directa en la mejoría del clima organizacional percibido por los operarios. Los supervisores deben servir como puentes entre la gerencia y los trabajadores operativos, por lo que la labor del supervisor debe ser ayudar a la gente a lograr las metas organizacionales, como indican Madrigal (2005), Goleman (2005) y Shriberg y Lloyd (2004), citado Barbosa, y Salazar (2010).

Se han realizado investigaciones, estudios de caso, en relación al tema de liderazgo visto desde la percepción de los subordinados y de clima organizacional como por ejemplo: Barbosa, F. & Salazar J. (2010) *Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras*. Robles V., De la Garza M. & Medina J. (2008) *Liderazgo de los gerentes de las PyMES de Tamaulipas, Mexico, mediante le inventario de las prácticas de liderazgo*. Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V., Velázquez S. (2011) *Influencia del Tipo de Liderazgo en la Efectividad Total de la Supervisión ETS (Rotación, Ausentismo, Productividad y Calidad)*. Pedraza M. & Marmolejo R. (2012) *El liderazgo desde la percepción de la gerencia y el trabajador: caso GAS LP SA DE CV*.

De allí la trascendencia de estudiar el liderazgo y el clima organizacional, en las PyMES, a fin de contribuir con estudios empíricos al desarrollo de teoría en este campo.

## **1.7 Delimitaciones y Alcances**

La presente investigación considera el análisis de una empresa mediana con giro metal-mecánica del municipio de Escobedo, Nuevo León, México. Por tanto, los hallazgos de la investigación no podrán ser generalizados desde el ámbito de estadístico a otra área geográfica o a otro sector de la economía.

Debido a que el estilo de liderazgo de un supervisor puede cambiar con el tiempo y la situación para esta investigación solo refleja lo realizado en un momento determinado del tiempo, así como el clima organizacional correspondiente; es decir, se trata de un estudio transversal (Münch y Ángels, 2007) citado por Pedraza y Rodríguez (2012), por lo que no será posible realizar tendencias o conclusiones sobre el liderazgo, estilos y dimensiones en otros periodos de tiempo de la unidad de análisis.

El entregable de este proyecto es la realización de una investigación de campo es que aporte información nueva y de soporte a una PyME metal-mecánica, para la toma de decisiones futuras de la misma, el cual será entregado en un cuadernillo empastado; y se presenta como requisito para obtención del grado de Maestría del Psicología con Orientación en Psicología Laboral y Organizacional.

## Capítulo 2: Marco teórico

### 2.1 Que es el liderazgo?

El liderazgo es un tema investigado y analizado desde la época de Platón, citan Ivancevich, J., Konopoke, R., y Matteson, M., (2012). Por lo tanto no se tiene una definición universal para este concepto. Desde las pequeñas empresas hasta las compañías transnacionales están en constante actualización y en la tarea de desarrollar líderes eficaces, para que sus empresas se posicionen en el mercado y sean competitivas.

El líder es esa persona que se conoce por dentro, sabe cuáles son sus fortalezas y debilidades y es capaz de mostrar empatía por sus colaboradores, lo cual le ayuda a llevarlos por el camino del éxito.

Podemos encontrar diversas definiciones de este concepto de liderazgo; como “el proceso de influir en otros para facilitar el logro de los objetivos pertinentes para la organización” (Saal F. & Knigh P., 1995, p.321), otros los definen como “el uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de los objetivos difíciles”, (Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M., 2012, p.492.)

Una definición más completa nos la presenta Arias F. & Hereida V., (1999) quienes la dimensionan como “un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante

e involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas en la calidad global de vida” (p.199).

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, Jr. & Konopaske, R., (2013), afirman que el principal cometido del liderazgo es ayudar a los individuos y grupos a lograr las metas de desempeño; y algunos líderes tiene más habilidades para resaltar su desempeño o el de sus subordinados. Por otro lado Payeras (2004) lo define como un conjunto de pautas de conducta que los líderes utilizan para influir sobre el comportamiento de individuos y equipos, con el propósito de lograr que la actividad se realice y se convierta en resultados.

Y por último Luissier, R., & Achua, C. (2011) nos mencionan 5 elementos claves que intervienen en el proceso o definición de liderazgo. (Ver Fig.1)

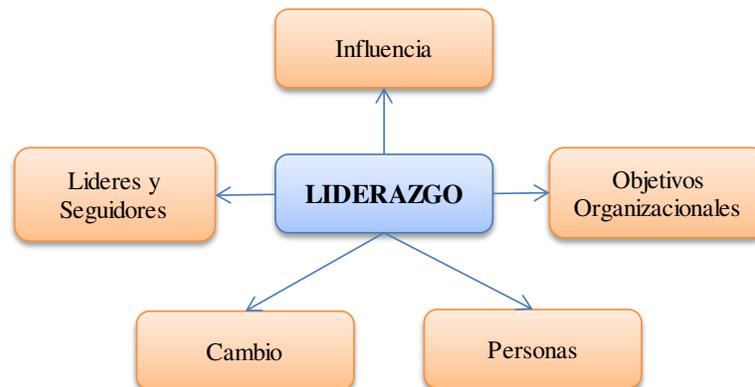


Figura 1. Elemento clave de la definición de Liderazgo.

“Un líder efectivo, es decir, eficaz y eficiente al mismo tiempo, está claramente consciente de sí mismo y entiende también a los otros; debe saber estimar la capacidad de

las personas con quienes trabaja para desarrollarse y ser capaz de comportarse adecuadamente, de acuerdo con lo que el grupo y el momento demanden” (Barroso F. & Salazar J., 2009, pp.70)

Por lo que podemos definir como liderazgo al proceso de agente de cambio en el cual un líder influye en sus colaboradores positivamente y trabajan en conjunto para lograr alcanzar las metas y objetivos de una organización.

El liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier organización, ya que es la capacidad del jefe para guiar y dirigir a una organización puede tener una planeación adecuada, control, procesos, etc., pero no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, o bien una organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

## **2.2 El Grid Gerencial**

Existen muchas teorías para clasificar el liderazgo, entre ellas las del comportamiento, en las que se propone que algunas conductas concretas aprendidas distinguen a los líderes de quienes no lo son. Por ello se supone que el liderazgo se puede enseñar, lo que indica que hay una variedad infinita de líderes. Entre ellas se incluye la de rejilla Grid Gerencial desarrollado por Blake y Mouton en 1964. (Kotter, 2000; Chiavenato, 2004).

Se requieren líderes que puedan reconocer con claridad las necesidades de la organización, ellos pueden ser y proporcionar la motivación y la dirección necesario para llevarla hasta ese lugar deseado. Ante esta necesidad de liderazgo, algunos estudiosos de la administración realizaron investigaciones sobre los estilos de liderazgo. Fue así como en el año de 1964, Robert R. Blake y Jane Mouton, dos connotados administradores formularon un amplio programa de formación gerencial y de desarrollo de la organización. Ellos llamaron a su modelo "The Managerial Grid" que ha sido traducido como "Grid Gerencial", "Parrilla Administrativa", "Rejilla Gerencial", o "Gris Administrativo". Blake y Mouton desarrollaron un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo, su modelo está basado en los estilos de "Preocupación por las personas" y "Preocupación por la Producción". (Citado por Barroso F. & Salazar J., 2009)

Este modelo refleja las dimensiones de la Universidad Estatal de Ohio, quienes realizaron investigaciones del liderazgo y se llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo se podría describir como una variable de dos dimensiones. Las cuales se definieron como "Consideración" e "Iniciación a la Estructura"; esto significa que un líder eficaz sería aquél que se comportara con su personal de manera considerada, pero que también proporcionara los medios necesarios para que se realicen las tareas. Otra de las dimensiones en que se refleja el Grid Gerencial es el de la Investigación de la Universidad de Michigan, de la orientación de los "empleados" y la orientación de la "producción", en donde se encontró que los supervisores eficaces eran aquellos que se diferenciaban de sus empleados por considerarse "orientados más a sus empleados" que "orientados hacia la producción". (Blake R. & Mouton J., 1991)

El Grid Gerencial o rejilla Administrativa “es un diagrama, para medir el interés relativo del gerente por las personas y la producción, refleja el carácter bidimensional de liderazgo”. (Blake R. & Mouton J., 1969)

En este diagrama se identifican una serie de conductas e intereses de los gerentes o supervisores basados en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y orientado a los empleados puede interactuar entre sí.

El modelo del grid gerencial trata de situar, en una rejilla de dos dimensiones, la preocupación que un líder o gestor siente, hacia la tarea (eje x) y hacia la persona (eje y). (Ver Fig. 1.1)

Preocupación por la producción:

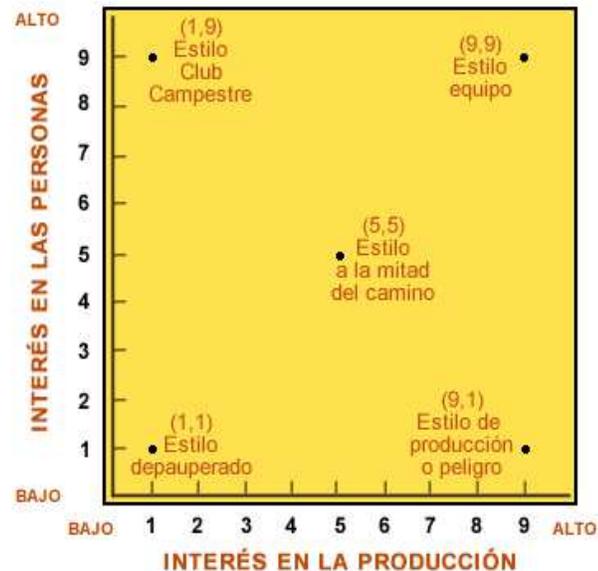
Incluye las actitudes del supervisor hacia una amplia variedad de aspecto como lo son: calidad de las decisiones de políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del staff, la eficiencia del trabajo y el volumen de la producción.

Preocupación por las personas:

Es el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad con base en la

confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones personales satisfactorias.

## MODELO DE GRID GERENCIAL



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.511

Figura 1.1 Modelo de Grid Gerencial

Cada uno de los estilos de liderazgo se caracteriza por diferentes actitudes o comportamientos.

Estilo (1,1). Estilo despreocupado, también se conoce como liderazgo pobre, o tolerante este tipo de líder, no muestra interés alguno por el personal y la producción. Ocupa mínimos esfuerzos por contribuir al logro de metas y al bienestar de sus subordinados.

Estilo (1,9). Estilo club campestre o complaciente, este tipo de líder centra su preocupación en sus personas que forman su equipo, intentando satisfacer todas sus necesidades y expectativas, dejando la producción en un segundo plano.

Estilo (9,1). Estilo de producción también conocido como un estilo autocrático debido a que su principal objetivo es conseguir que la tarea de logre de forma eficaz y eficiente, la producción es primero y las personas que formas su equipo no son más que herramientas de trabajo.

Estilo (5,5). Estilo a la mitad de camino o mediador. Este líder cuenta con equilibrio entre ambas partes, por un lado se interesa por el establecimiento de las buenas relaciones entre el personal y por el otro se preocupa por la producción, pues sabe que el desarrollo de la primera condición propiciaría el ejecución de una actividad productiva eficiente.

Estilo (9,9). Estilo equipo también conocido como participativo, este tipo de liderazgo al igual que en el mediador hay preocupación por las personas y las tareas sin embargo aquí hay un poco más de compromiso en donde el equipo es consciente de que su trabajo es importantes para la obtención de objetivos, y se siente parte de la empresa, aquí se intenta crear la interdependencia entre las expectativas de su personal, y las de la organización.

### **2.3 Clima Organizacional**

El Clima Organizacional es uno de los aspectos que comúnmente se analizan en un DO (Diagnostico Organizacional); ya que las empresas cada vez se preocupan más por el bienestar de sus colaboradores y este estudio es una forma fácil de determinar cómo se encuentra la organización. Dado esto existen una gran cantidad de autores que se han enfocado a la investigación de este fenómeno del clima organizacional. Tal como nos dice Chiavenato (2004) la administración de las organizaciones requiere de un profundo

conocimiento del comportamiento del ambiente laboral. Sin ese conocimiento la administración se puede volver fría, inhumana, mecánica, rígida, ineficiente e ineficaz. Además dice que la persona como tal no puede vivir aislada sino en permanente interacción con sus semejantes, tiene que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría a realizar. Finalmente menciona que las empresas que sobresalen y tienen éxito son aquellas que tienen personal bien adaptado, productivo y eficiente.

El término clima organizacional fue introducido por primera vez en 1960 por Gellerman, sin embargo no se tenía una definición estructurada del mismo. Pero este concepto se remonta en las ideas de Tolma (1926) sobre los mapas cognitivos, definidos como el *“esquema individual que constituyen las personas para darle sentido a su ambiente”* (Astudillo, 1985, p.6).

Algunas definiciones de clima organizacional se citan a continuación:

Hellrieger & Slocum (1974) conceptualiza el clima organizacional como “un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas que pueden ser inducidos por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente”.

Para Ekvall (1987), el clima organizacional es “un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización. Se origina y desarrolla en las

interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones. Estudiarlo en función de sus propias percepciones, individuales no es lo mismo que decir que el clima sean las percepciones, debiendo considerarse una realidad organizacional, como lo son las jerarquías informales o las normas de grupo”.

Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo (2009), definen el clima organizacional como “la búsqueda del bienestar, la felicidad y la satisfacción de los hombres como personas y no solo como empleados en su puesto de trabajo se vuelve un factor y una ventaja competitiva de enorme significación para cualquier organización”.

Para Segredo, (2011), el clima organizacional resulta ser “un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios de la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones”.

Debido a la cantidad de estudios que existen de este concepto, es posible encontrar diferentes enfoques teóricos, distinguiéndose tres líneas principales:

*Enfoque de medidas múltiples (como atributo de la organización):* Esta perspectiva señala que el clima organizacional es un conjunto de características que describen a la organización y la distinguen de otra; son relativamente permanentes en el tiempo y

ejercen influencia en el comportamiento de las personas que la componen (Forehand y Gilmer, 1964 en Silva, 1992). Citado por Miño A. 2012.

*Enfoque de medidas perceptuales (como atributo del individuo):* Este enfoque es contrario al anterior y se relaciona con el concepto de clima psicológico. Se define como un conjunto de percepciones globales, o un resumen de ellas, que tienen los individuos acerca de su ambiente organizacional (Schneider y Hall, 1972 en Silva, 1992). Citado por Miño A. 2012.

Estos enfoques que suponen que varios factores inciden en la forma de percibir que tienen los miembros de la organización y consideran que la situación percibida es lo más importante para determinar el comportamiento organizacional y no tanto la situación objetiva.

Nos señala Miño A. (2012) que al estar el clima vinculado con los valores específicos de una situación, nos va a reflejar los aspectos a los cuales la persona asigna más importancia. El clima organizacional se considera en función de la percepción y del procesamiento de información cognitiva, destacándose la importancia de las diferencias perceptuales. El clima es un filtro a través del cual pasan los fenómenos objetivos y se mide la forma en la cual la realidad es percibida.

### 2.3.1 Dimensiones del clima organizacional

Se tienen diferentes autores que hace mención a las dimensiones del clima organizacional, por ejemplo Hellrieger y Slocum (1974) consideran 7 dimensiones en su cuestionario; Litwin y Stinger (1967) proponen nueve dimensiones, estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Para el autor Likert (1968) los puntos clave para llevar a cabo la evaluación del clima dentro de una organización hacen concebir ocho dimensiones indispensables:

1. Liderazgo: es entendida como la cualidad que poseen los grupos o personas capaces de llevar a cabo una dirección idónea para los iguales y subordinados. El liderazgo como dimensión, va en comprender que el sujeto dentro de una organización responde al como los directivos van forjando y diseñando el flujo del sistema interno de la organización.

2. Motivación: compuesta por factores que pueden causar una afección para el comportamiento y pensamientos del sujeto, sentida como el grado de actividad positiva que le da al sujeto la energía para realizar las actividades de una manera óptima. Los factores que permiten al sujeto alcanzar los objetivos propios de la empresa y suyos.

3. Comunicación: herramienta clave para que se dé un buen flujo del sistema ya que permite que se establezca reciprocidad entre los objetos pertenecientes a la organización. Una mala comunicación es una barrera para el óptimo desempeño a nivel individual, social y organizacional que puede crear una mal interpretación de la información.

4. Interacción: hace referencia a la relación que existe entre las personas y los departamentos que se complementan entre sí para el logro de metas y objetivos antes asignados.

5. Toma de decisiones: elemento clave para llevar a cabo la solución de las problemáticas y soluciones que se van presentando a un nivel de iguales en la organización. Las consecuencias de una mala decisión pueden ser perjudiciales para el cumplimiento de los objetivos y el óptimo desarrollo de la institución.

6. Establecimiento de metas: son los objetivos que desea alcanzar la organización los cuales deben de ser claros y específicos para que cualesquier elemento pueda sentirse identificado y responder a tales.

7. Control: se refiere a la operacionalización del sistema el cual debe de ser armonioso para que sus variables puedan tener una claridad y no se cometan errores al momento de ejecutar alguna acción.

8. Rendimiento: la integración de los directivos y subordinados, determinan el grado del éxito de una organización ya que sin esta unión los objetivos y las metas estarían divergentes y fluctuantes en aspectos no propios.

Otros autores como Patterson (2005), citado por Alvarado M. (2012) nos define que el clima organizacional está compuesto por las siguientes dimensiones: bienestar de los empleados autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir, retroalimentación del desempeño.

Podemos concluir que la mayoría de los autores coinciden en las algunas dimensiones, lo cual nos lleva a que no existe un regala para determinar las dimensiones que debe tener el clima organizacional, cada organización cuenta con sus propias características por ello deben ser evaluadas baja sus necesidades con el fin de proponer mejoras y planes de acción que ayuden a que el clima organizacional se encuentre en un nivel satisfactorio.

En este trabajo vamos a trabajar con 5 dimensiones las cuales se definen a continuación:

*Liderazgo.*- Evaluá la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.

*Espacio físico.*- Evaluá el sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. Se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo.

*Motivación.*- Evaluá el conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinado estímulos del medio se hacen presentes.

*Trabajo en equipo.*- Esta dimensión representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros dela organización, haciendo énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas.

*Comunicación.*- Evalúa la forma en que la información es transmitida en los todos los niveles, una mala comunicación podría provocar barreras que afecten indicadores críticos.

### **2.3.2 Percepción**

Robbins (2004) afirma que la percepción es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. Cada persona visualiza e interpreta particularmente la realidad que se encuentra tomando una actitud ante tal situación. La percepción se torna importante porque lo que uno percibe puede ser radicalmente distinto de la realidad objetiva. No siempre ocurre, pero con mucha frecuencia hay desencuentros.

La importancia de la percepción en el estudio del comportamiento organizacional se basa en que “la conducta de la gente se basa en la percepción de la realidad, más que en la realidad misma” (Robbins, 2004, pp.124). Las personas pueden mirar la misma cosa e interpretarla de manera diferente debido a distintos factores que operan para modelar y algunas veces para distorsionar lo que se percibe. Estos factores pueden residir en el receptor, en el objeto o blanco que se percibe, o en el contexto de la situación en que la percepción tiene lugar; estos son explicados brevemente a continuación, (Robbins, 2004):

1. El receptor: Cuando un individuo observa el blanco y trata de interpretar lo que ve, esta interpretación está fuertemente influida por las características personales del receptor individual. Entre las características personales más destacadas que afectan la

percepción están las actitudes, los motivos, los intereses, la experiencia anterior y las expectativas.

2. El blanco: Las características del blanco que se está observando pueden afectar lo que se percibe. El movimiento, el sonido, el tamaño y otros atributos del blanco modelan la forma en que los vemos. Puesto que no observamos los blancos de forma aislada, la relación de un blanco con su entorno influye en la percepción, como lo hace también nuestra tendencia a agrupar cosas cercanas o similares entre sí.

3. La situación: Es importante el entorno en que vemos los objetos o hechos. Los elementos del entorno circundante influyen en nuestras percepciones. El momento en que se ve un objeto o hecho puede influir en la atención, del mismo modo que el lugar, la luz, el color, o cualquier otro factor situacional.

Chiavenato (2004) expone que la percepción es el proceso mediante el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el propósito de dar significado a su ambiente. Es decir, la percepción comprende principalmente dos procesos:

(a) la recodificación o selección de toda la información que nos llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria.

(b) un intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo reducir sorpresas.

Estos dos procesos dan una estructura al proceso perceptual, en el sentido que la percepción no constituye un continuo procesamiento de estímulos caóticos que se almacenan en la memoria sin orden; sino por el contrario, al percibir una persona o un

objeto se crea un orden en todo ese caudal de información. Este orden permite poder reexaminar la información para poder adicionar más información de interés y poder inferir comportamientos y situaciones.

Por lo general las personas distorsionan los objetos o las situaciones para hacerlos más congruentes y consistentes con sus necesidades y valores, es por eso que lo que ocurre en el ambiente influye en la percepción. Además Chivenato (2004) añade que la percepción está sujeta a la influencia de factores internos del individuo tales como atención, motivaciones, intereses y valores, expectativas y experiencias pasadas. También existen factores en el punto focal como intensidad, tamaño, cambio, contraste y repetición

## **2.4 Liderazgo y clima organizacional**

El clima organizacional está estrictamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los mismos. Sin embargo, si el clima organizacional es bajo, se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión. En algunos casos puede transformarse en incomodidad, agresividad e insubordinación, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización. Chiavenato (2006).

Payeras (2004) citado por Barroso F. & Salazar J. (2010), afirma que los estilos de liderazgo tienen una influencia directa y muy fuerte en el clima de la organización, el

cual se refiere a las percepciones sobre reconocimiento, comunicación, orgullo de pertenencia y flexibilidad organizativa. Por tanto, tienen un impacto directo en los resultados y pueden explicar en gran medida las causas de que unas instituciones tengan éxito a largo plazo, mientras que otras simplemente se mantienen o desaparecen del mercado.

Para Shriberg y Lloyd (2004) citado por Barroso F. & Salazar J. (2010), la eficacia de un líder depende primordialmente de su habilidad para movilizar a otros, precisar una visión y dirigirlos como grupo a fin de que se esfuercen en la búsqueda y consecución de una meta común. Para ello, los líderes deben comprender perfectamente las necesidades, actitudes y deseos de aquellos a quienes dirigen.

Barroso F. & Salazar J. (2010) nos citan que diversos autores como Goleman (2005); Shriberg y Lloyd (2004) y Madrigal (2005) han reportado en sus investigaciones que si el líder tiene conocimiento del tipo de liderazgo que ejerce y conoce los demás tipos de liderazgo, puede poner en práctica más de uno de ellos, dependiendo de la situación, la motivación o la experiencia de los subordinados, los cual se verá reflejado de manera positiva en el clima de la empresa.

## **2.5 PyMES en Mexico**

Las PyMES como en toda economía juegan un rol muy importante para el desarrollo de cada país, en México no es la excepción. Son empresas independientes pero con un alto impacto en el mercado aunque la mayoría de estas se enfoca en el sector de comercio

y servicio, también se pueden encontrar estas clases de entidades en el sector industrial pero en una menor escala ya que el entorno de este sector tiende a ser muy costoso y laborioso que solo pueden manejar empresas con mayor capital y de mayor personal, pero existen pequeñas industrias que elaboran de una manera más exacta y más artesanal.

Las clasificaciones y descripciones de las PyMEs es cambiante de acuerdo al país donde se establezca un ejemplo de ello es que en Japón se considera PyME a aquella que cuente con 300 trabajadores, en EUA a todas aquellas que tengan 500 trabajadores, mientras que México y la Unión Europea se considera PyME toda aquella con límite de 250 empleados.

Datos reblados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en el 2010 se marca que México tiene 4.15 millones de micro y medianas empresas de las cuales se revela que el 99.8% producen el 52% del PIB del país. Y de acuerdo con cifras del INEGI, en el año 2013 las PyMES generan el 72% de los empleos formales y el crecimiento económico fue de apenas 1.4 por ciento, mientras que en los primeros 10 meses de 2014 es de 2.0 por ciento, lo que nos reafirma que el mercado de las PyMES en México va en una alza. Razón más que refiere justamente a que son la plataforma ideal para generar innovaciones propias de la conjunción de talento emprendedor con una serie de ventajas como flexibilidad y creatividad para llevar nuevos productos y servicios.

Es necesario recalcar que una PyME exitosa debe tener un dueño que sea líder y que establezca bien sus políticas que aunque sea un pequeño competidor se debe preparar a los grandes retos de la globalización optimizando sus procesos y estrategias familiares

definiendo sus capacidades adquisitivas para así implementar sistemas de carácter innovador en el campo tecnológico y por supuesto optimizar sus procesos operativos y técnicos.

### **2.5.1 Liderazgo en las PyMES**

Un estudio “Inquietudes del sector Pyme en países desarrollados y emergentes para este 2013”, elaborado por The Economist Intelligence Unit y SAP México, nos demuestra que el 49% de las empresas encuestadas tiene como principal prioridad mejorar la eficiencia de sus operaciones (aplicación de tecnología en procesos de producción, mejorar la comunicación interna de las empresas, mejorar los procesos entre proveedores y distribuidores, acrecentar alcances en el mercado), mientras que un 45% afirma que buscar el crecimiento de sus ventas y ganancias.

Al respecto, Manuel Bravo, director de Business One de SAP México y Centroamérica, aseguró que las empresas se están preocupando más por mejorar sus procesos y operaciones que por sus ganancias, no es porque no les interese, al contrario, las Pymes saben que para una empresa que domina y controla sus operaciones, el crecimiento en sus números va de la mano.

Artículos relacionados con el liderazgo nos muestran como este es la base la base de las nuevas estrategias en las PyMES, lo que conlleva a la formación y desarrollo las PyMES que cada vez se hacen más fuertes cuando el líder tiene la capacidad de definir

que propósitos perseguir la organización y aplica los métodos adecuados para la realización de los procesos. La clave de los líderes en las PyMES está es que ellos tienen la capacidad de comenzar preguntando a sus empleados acerca de ¿cómo creen ellos que deben hacerse las cosas? . La pyme es más estática y no está acostumbrada a los cambios fuertes. Por eso, es importante que, en una primera etapa, el líder trabaje de forma muy cercana con su equipo. Nos menciona Vazquez D. (2013).

## Capítulo 3: Método

### 3.1 Tipo y diseño

El presente supone un estudio cuantitativo y es de tipo Ex Post Facto Transversal Descriptivo.

Es de corte cuantitativo, porque se usa la recolección de datos para probar hipótesis y se utiliza el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar hipótesis, se seleccionaron como variables la percepción de los trabajadores respecto al estilo de liderazgo de sus supervisores y del clima organizacional en la empresa.

Es no experimental o Ex post facto, ya que “se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” (Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M., 2010, pp.79).

La tipología del estudio es transversal porque “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M., 2010, pp.84).

Descriptivo porque “miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación” (Morles, V. 1994, p. 85)

### **3.2 Hipótesis**

De acuerdo a los objetivos planteados se establecieron 3 hipótesis:

1. Hipótesis Nula: El estilo de Liderazgo percibido por los operativos de la empresa es Integrador (4 cuadrante Grid Gerencial)
2. Hipótesis Nula: Existe una percepción de un clima organizacional optima en las empresas (superior a 80 en una escala de 1 a 100)
3. Hipótesis Nula: Existe una relación entre un liderazgo integrador y un clima organizacional optimo (superior a 80 en una escala de 1 a 100)

### **3.3 Escenario**

La aplicación de las encuestas se realizó en las instalaciones de la empresa, en el área del comedor el cual cuenta con luz y ventilación artificial, y se aplicó en grupo de 10 personas; las aplicaciones se realizó el 13 y 14 de octubre 2015, en un horario de 9:00 am a 11:00 am, los participantes se tardaron aproximadamente 40 minutos en contestar las encuestas; por lo tanto se considera un estudio de campo debido a que se recolectan los datos en el directamente en el medio donde se desarrolla el problema u ocurren los hechos (Munch L.&Ángeles, E., 2002).

### **3.4 Población o participantes**

La muestra de estudio fue elegida a partir de un censo de conveniencia no probabilístico. Estuvo constituida por los 41 trabajadores operativos de la empresa en el

momento de la aplicación de las encuestas. Un 63% (26 personas) eran hombres y un 37% (15 personas), mujeres. Las edades estuvieron comprendidas entre los 17 y 55 años, una media de 22.5 años y desviación estándar de 8.27. La media de antigüedad en la empresa giró en torno a los 8 meses. En cuanto al área de trabajo se distribuyó de la siguiente manera soldadura 34.5% (14 personas); un 34.5% (14 personas) en empaque; un 24% (10 personas) en doblez y corte y un 7% (3 personas). El grado de escolaridad que predominó fue nivel secundaria en un 61% (25 personas); de un nivel primaria, un 27% (11 trabajadores); y de preparatoria trunca, un 12% (5 personas). Y el estado civil que predominó fue el soltero con 80.5% (33 personas); casados con un 12% (5 personas); divorciado 5% (2 personas) y unión libre 2.5% (1 persona). Los supervisores evaluados serán 4 que son los que corresponden a cada una de las áreas mencionadas.

### **3.5 Instrumento**

Para el presente estudio se utilizaron lápices, borradores y dos instrumentos. En los dos instrumentos se dividieron en 2 secciones, en la primera se recolectaron datos estadísticos, como edad, sexo, escolaridad, antigüedad en la compañía, estado civil y área de producción y la segunda sección los cuestionarios.

El primer instrumento que se utilizó fue el de diagnóstico de clima organizacional o laboral, “Encuesta de Clima Laboral” del M.D. Álvaro Antonio Ascary Aguilón (Ver Anexo 1), la cual está compuesta por 25 ítems los cuales miden las siguientes variables organizacionales:

- Liderazgo (Preguntas 1,5,9,13,17)

- Comunicación (Preguntas 3,7,11,15,19)
- Espacio físico (Preguntas 21,22,23,24,25)
- Trabajo en equipo (Preguntas 4,8,12,16,20)
- Motivación (Preguntas 2,6,10,14,18)

Los operativos respondieron la encuesta de acuerdo a la escala Likert de cuatro puntos (“Nunca=1”, “Casi Nunca=2”, “A veces=3”, “Siempre=4”); que esta escala de “nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos” (Hogg, M. & Vaughan G. 2008, p.177). Para la pregunta 13 del cuestionario las respuestas se utilizaron a la inversa a la hora de analizar los datos, ya que suponía una pregunta en negativo.

El segundo instrumento que se utilizó fue el de la percepción del liderazgo desde el punto de vista de los operario, “Cuestionario para identificar el estilo de liderazgo del supervisor” según la rejilla o Grid Gerencial, original de Blake y Mouton; y se utilizó una adaptación de Velásquez (1985), Rogel (2009) y Barroso y Salazar (2009) (Ver Anexo 2), en está la última adaptación el coeficiente alfa de Cronbach es de 0.84 por lo que se considera confiable.

El cuestionario está compuesto por 80 ítems, los cuales se agruparon en 5 grupos:

- Supervisor con liderazgo pobre, estilo 1,1 (Preguntas 1-16)
- Supervisor con liderazgo club campestre, estilo 1,9 (Preguntas 17-32)
- Supervisor con liderazgo intermedio, estilo 5,5 (Preguntas 33-48)

- Supervisor con liderazgo autoritario, estilo 9,1 (Preguntas 49-64)
- Supervisor con liderazgo integrador, estilo 9,9 (Preguntas 65-80)

Los operativos respondieron la encuesta, luego de haberles mencionado que se refirieran al su supervisor inmediato, de acuerdo a la escala Likert de cuatro puntos (“Totalmente Desacuerdo=1”, “Desacuerdo=2”, “De acuerdo=3”, “Totalmente De acuerdo=4”).

### **3.6 Procedimiento**

El siguiente será expresado por etapas:

Etapa 1: Se contactó a la empresa y se ofreció el servicio de consultoría a través del producto integrador que se entregaría como proyecto final de la Maestría de Psicología con Orientación en Psicología Laboral y Organizacional.

Etapa 2: Se tuvo cita con el Gerente General, en donde se detectó las necesidades de la empresa de realizar estudios de clima organizacional y liderazgo.

Etapa 3: Se eligieron instrumentos que nos ayudaran con estas dos variables (“Encuesta de Clima Laboral” del M.D. Álvaro Antonio Ascary Aguilón y “Cuestionario para identificar el estilo de liderazgo del supervisor” según la rejilla o Grid Gerencial, original de Blake y Mouton; y se utilizó una adaptación de Velásquez (1985), Rogel (2009) y Barroso y Salazar (2009)).

Etapa 4: Se preparó propuesta o anteproyecto para la selección del tema, se formularon el planteamiento, los objetivos, la justificación, las preguntas de investigación, la

delimitación, se investigó con mayor profundidad el tema para la elaboración del marco teórico y la metodología a seguir.

Etapa 5: Se presentó a la empresa para su aceptación, en donde se determinaron los entregables de índice de clima organizacional y áreas de oportunidad. Tipo de liderazgo predominante en la organización y cual ayuda a la misma a tener un mejor clima organizacional.

Etapa 6: Aplicación de los instrumentos a la muestra bajo las siguientes condiciones:

1. Solicitud del consentimiento a cada participante y explicación del anonimato de sus respuestas.
2. Explicación clara acerca de lo que se pretendía identificar y determinar, y se aclararon las dudas que presentaron los encuestados. Los participantes eligieron la respuesta que les parecía más acertada, de acuerdo a su percepción.
3. Aplicación en grupo de 10 personas con un tiempo de aplicación de 40 minutos.
4. Agradecimiento al participante por su valiosa aportación a la investigación.

Etapa 7: Tratamiento de los datos recabados en la aplicación, mediante la elaboración de una matriz de base de datos de las encuestas aplicadas.

### **3.7 Análisis de datos**

Para examinar el clima organizacional y el tipo de liderazgo ejercido en una empresa manufacturera de artículos para punto de venta, y si existe una relación entre ambas variables; se procedió al análisis de los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas

(“Encuesta de Clima Laboral” del M.D. Álvaro Antonio Ascary Aguilón y “Cuestionario para identificar el estilo de liderazgo del supervisor” según la rejilla o Grid Gerencial, original de Blake y Mouton; y se utilizó una adaptación de Velásquez (1985), Rogel (2009) y Barroso y Salazar (2009). Para tener una comprensión más amplia de los resultados se realizaron graficas de barras para las variables sociodemográficas, los ítems de las encuestas se tabularon de acuerdo a cada dimensión. También se realizó un cuadrante de Grid Gerencial para posicionar a cada uno de los supervisores analizados y se realizó una tabla para distinguir la relación de estilo de liderazgo y el clima laboral obtenido en cada una de las áreas. Se utilizó el paquete de Excel para Windows 2008 para el proceso de tablas y graficos correspondientes.

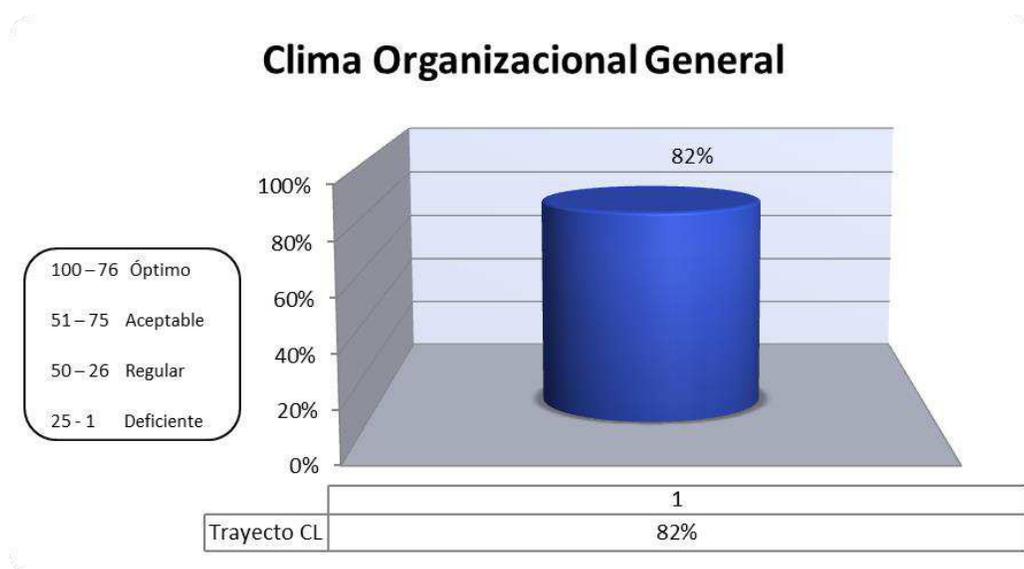
## Capítulo 4: Resultados y Discusión

Con el presente estudio de caso se pretendió identificar el clima organizacional en una empresa, así como determinar el tipo de liderazgo, examinar si existe una relación entre un liderazgo integrado y un alto índice de clima organizacional; de la misma forma determinar las fortalezas y áreas de oportunidad que tengan los líderes para propiciar un ambiente sano y exitoso de acuerdo a la percepción de los subordinados.

Es importante mencionar que los resultados que a continuación se presentan, están relacionados directamente tanto con las hipótesis como con los objetivos planteados.

### 4.1 Tendencia General

Tendencia general del Clima Organizacional con base a la percepción del talento humano.



Gráfica 1.

En la gráfica 1, se observa el nivel de la tendencia general del clima organizacional de una muestra total de 41 operativos. El resultado nos muestra una percepción de un nivel óptimo, debido a que expresa un 82%. Lo que demuestra un alto grado de satisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su empresa en relación a las dimensiones de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y espacio físico.

#### 4.2 Tendencia por dimensiones



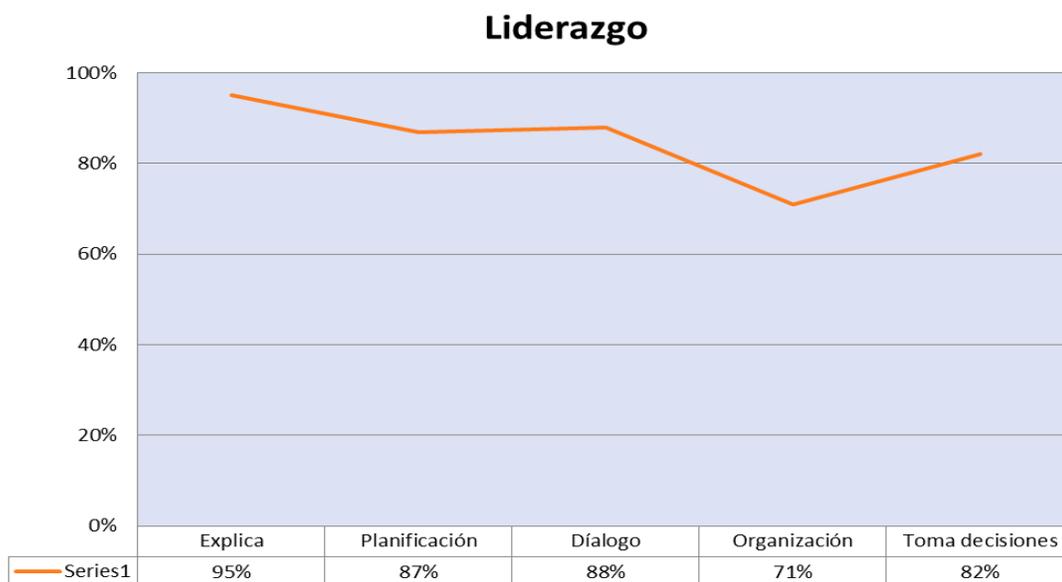
Gráfica 2.

En la gráfica 2, se muestra la percepción de los operativos en cada una de las dimensiones evaluadas. Donde se refleja el nivel más bajo en la dimensión de espacio físico, con un 68% considerándose aceptable, la dimensión que le sigue es la de motivación con un 83%, liderazgo con un 85%, trabajo en equipo con un 86% y comunicación siendo esta la dimensión con mayor puntaje refleja un 87%, estas últimas cuatro refleja un nivel óptimo. Con estos niveles se interpreta una organización con un buen ambiente laboral para desempeñarse, sin embargo se puede notar que en la

dimensión de espacio físico tiene áreas de oportunidad que deben de atacarse para este no afecte las demás dimensiones en un momento dado.

### 4.3 Grafica de indicativos por dimensión

#### 4.3.1 Liderazgo



Gráfica 3.

En la gráfica 3 de liderazgo, los ítems correspondientes a explicar objetivos y funciones, diálogo, planificación del trabajo, toma de decisiones, se encuentran en un nivel óptimo con niveles entre 82% y 95%. Después de estos tenemos el ítem con menor porcentaje de un 71% ubicándolo en un nivel aceptable. En los indicadores se refleja que se tiene un buen liderazgo frente a la empresa a nivel general, aunque se tiene área de oportunidad por la parte de organización, lo cual quiere decir que en tal vez no se tenga claras las funciones de las personas.

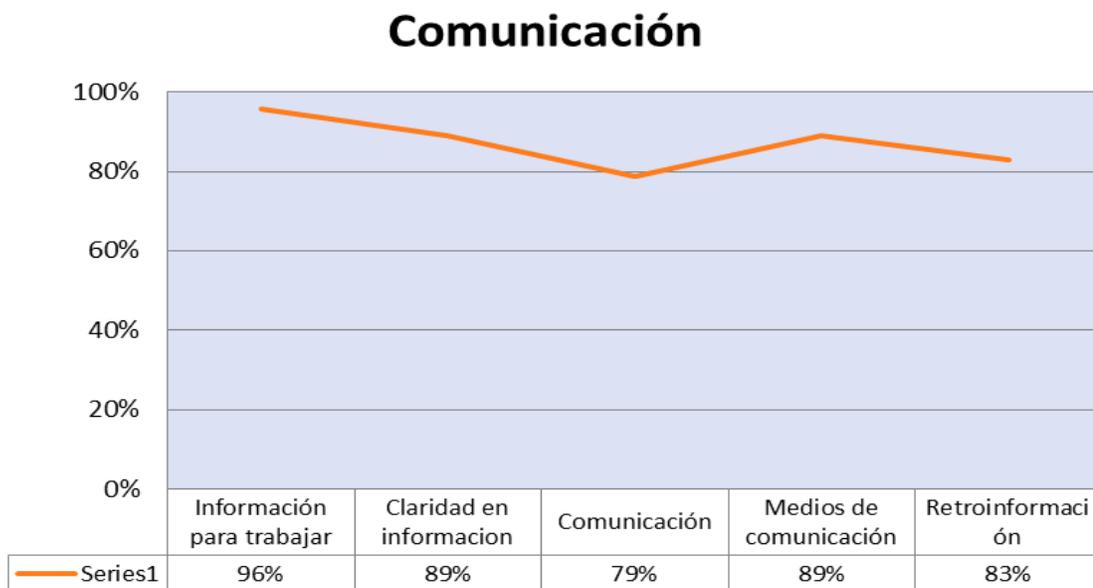
### 4.3.2 Motivación



Gráfica 4.

Para la gráfica 4 de motivación podemos notar que la percepción del personal operativo en general se encuentra en un nivel óptimo. Se observa que los ítems promover iniciativa con un 86%, libertad de trabajo con un 85%, desarrollo profesional y personal con un 84% y horarios con un 81% se muestran en un promedio de nivel óptimo de acuerdo a los parámetros establecidos. No tanto así para el ítem de reconocimiento por desempeño laboral con un 77% que se encuentra en un nivel aceptable. Esto nos permite darnos cuenta que el reconocimiento en la empresa existe pero se necesita considerar más para poder tener así a la gente más motivada y por ende su desempeño laboral se vea reflejado.

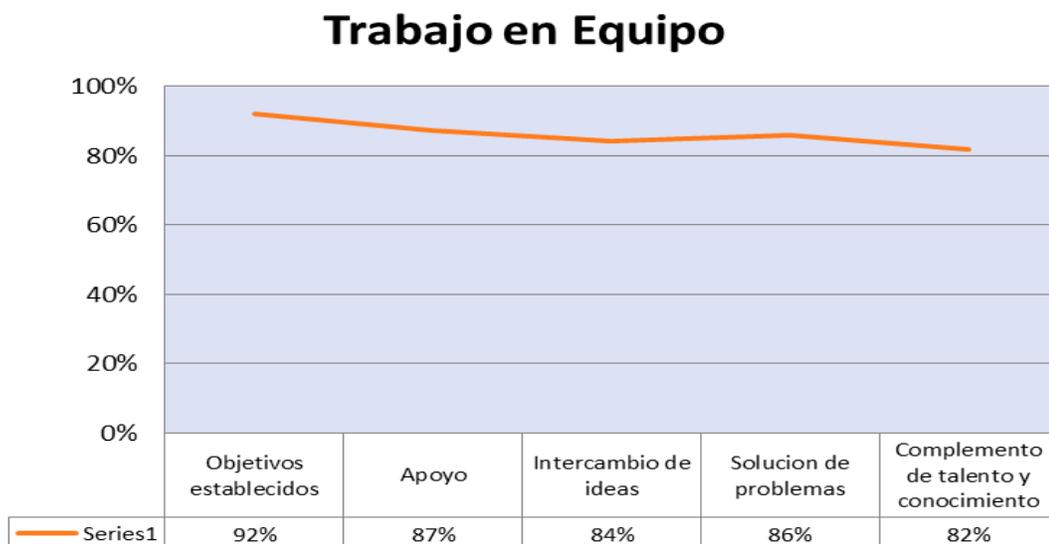
### 4.3.3 Comunicación



Gráfica 5.

En cuanto a la comunicación gráfica 5, los ítems enfocados a la claridad al transmitir los mensajes, información para desempeñar el trabajo, los medios utilizados para comunicar dentro de la organización, la comunicación interdepartamental y la retroinformación están en un nivel óptimo con porcentajes de 89%, 96%, 89%, 79% y 83% respectivamente. Lo cual denota que la comunicación dentro de la empresa no es un problema y lo podemos ver reflejado ya que fue la dimensión mejor evaluada, además porque la empresa cuenta con visión, misión y valores claros.

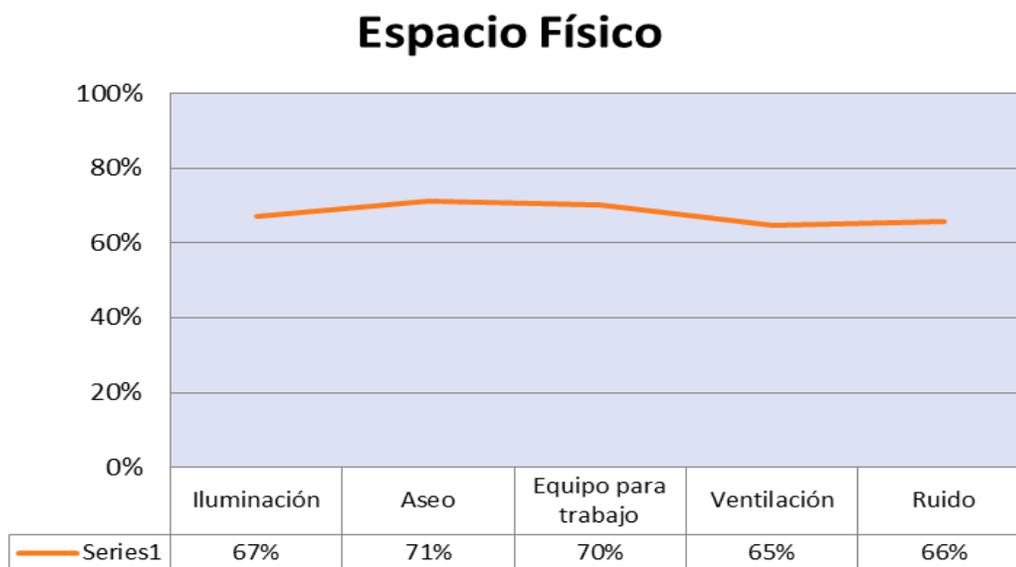
#### 4.3.4 Trabajo en Equipo



Gráfica 6.

Esta dimensión de trabajo en equipo junto con comunicaciones fue de las mejores evaluadas con 86% y 87% cada una. En donde observamos (Gráfica 6) que los ítems fueron evaluados en un nivel óptimo siendo el más alto objetivos establecidos con un 92%, después sigue apoyo en el equipo con un 87%, solución de problemas con 86%, intercambio de ideas con un 84% y por último se complementa el talento y el conocimiento de los integrantes del equipo con un 82%.. Lo anterior se puede interpretar como una buena relación de los integrantes dentro del equipo de trabajo.

### 4.3.5 Espacio Físico



Gráfica 7.

La dimensiones espacio físico fue la peor evaluada teniendo un 68% la cual la dejo dentro de un nivel aceptable pero muy bajo. En la gráfica 7 podemos observar que el ítem que se encuentra con menor porcentaje es el de ventilación con un 65% quedando en un nivel aceptable, pero el porcentaje no indica que no se cuenta la ventilación necesaria para poder realizar el trabajo de una forma más eficiente. En cuanto al ruido, la iluminación, el equipo para trabajar y el aseo se ubican en un nivel aceptable con 66%, 67%, 70% y 71% para cada uno. Todo esto nos indica que es posible laborar con estas condiciones, pero podrían mejorar aún más, sobre todo el ruido, ventilación e iluminación que son los ítems que tenemos por debajo del 70%.

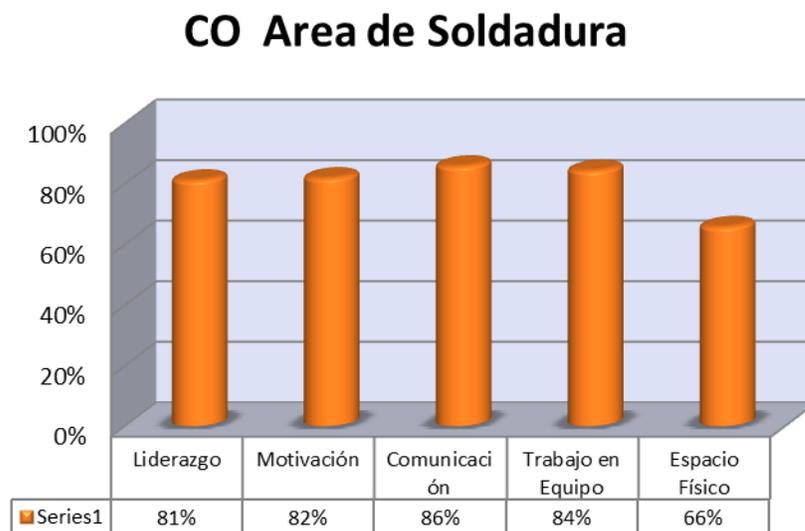
#### 4.4 Clima Organizacional por áreas



Gráfica 8.

La gráfica 8 podemos observar que las cuatro áreas de la empresa se encuentran en un nivel óptimo de clima organizacional; sin embargo podemos notar que las áreas de soldadura y corte, dobléz y punteo, tienen área de oportunidad ya su porcentaje se por debajo del 80%. Con esto nos podemos percatar que las áreas que necesitan atención son estas dos para poder elevar en clima de la empresa.

#### 4.4.1 Soldadura

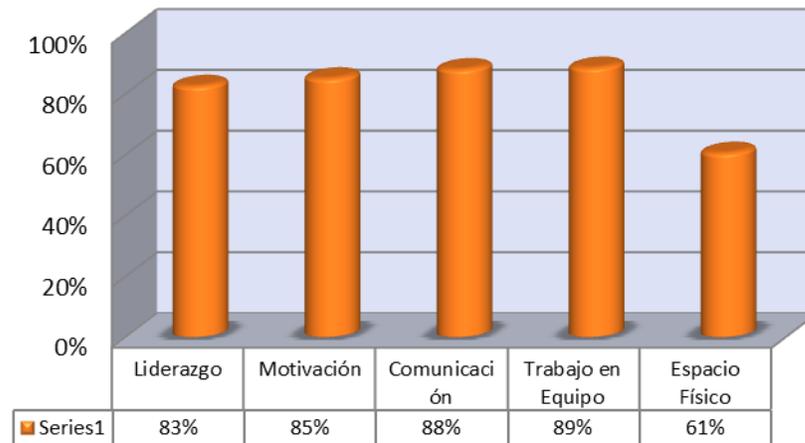


Gráfica 9.

Para el área de soldadura en la gráfica 9 se observar que la dimensión más baja porcentualmente es la de espacio físico con un 66% colocándose en un nivel aceptable, de ahí le sigue liderazgo con un 81%, motivación con un 82%, trabajo en equipo con un 84% y comunicación con un 86% lo que los ubica en un nivel óptimo de clima organizacional para la empresa.

#### 4.4.2 Corte, Doblez y Punteo

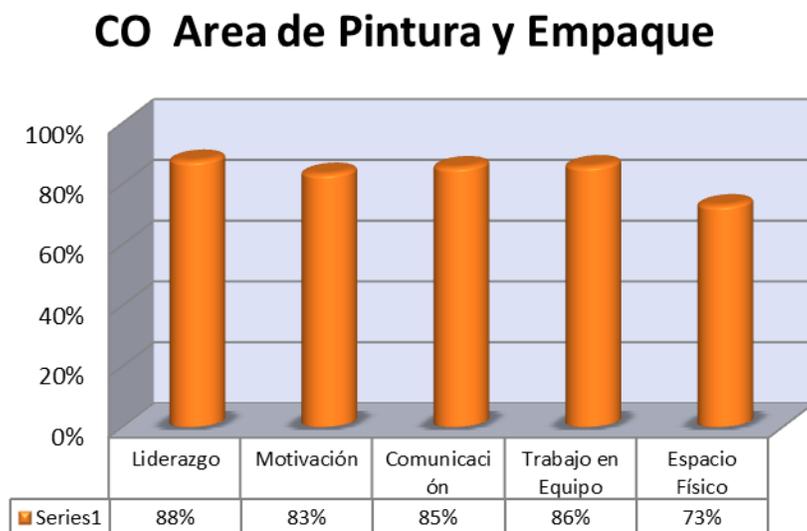
### CO Area de Corte, Doblez y Punteo



Gráfica 10.

Para el área de corte, doblez y punteo en la gráfica 10 se observa que la dimensión más baja porcentualmente es la de espacio físico con un 61% colocándose en un nivel aceptable, de ahí le sigue liderazgo con un 83%, motivación con un 85%, trabajo en equipo con un 89% y comunicación con un 88% lo que los ubica en un nivel óptimo de clima organizacional para la empresa.

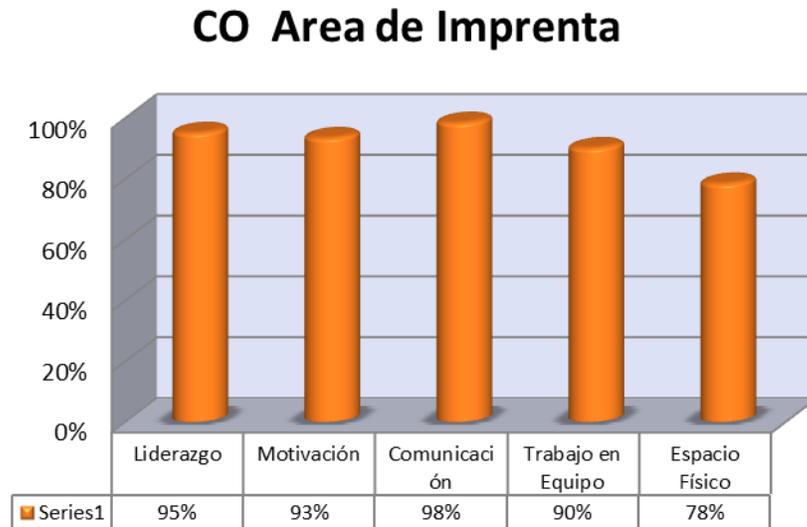
### 4.4.3. Empaque y Pintura



Gráfica 11.

Para el área de pintura y empaque en la gráfica 11 se observan que la dimensión más baja porcentualmente es la de espacio físico con un 73% colocándose en un nivel aceptable, de ahí le sigue motivación con un 83%, comunicación con un 85%, trabajo en equipo con un 86% y liderazgo con un 88% lo que los ubica en un nivel óptimo de clima organizacional para la empresa.

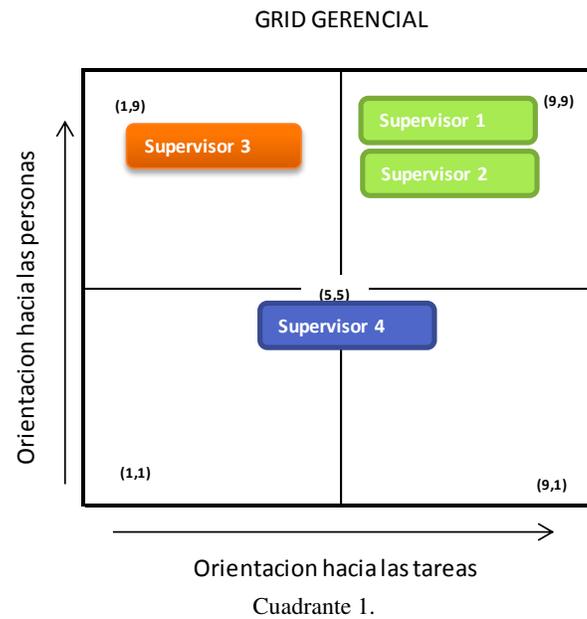
#### 4.4.4. Imprenta



Gráfica 12.

Para el área de imprenta, en la gráfica 12 se observan que la dimensión más baja porcentualmente es la de espacio físico con un 78%, de ahí le sigue trabajo en equipo con un 90%, motivación con un 93%, liderazgo con un 95% y comunicación con un 98% lo que los ubica en un nivel óptimo de clima organizacional para la empresa.

#### 4.5 Estilo de liderazgo del supervisor Cuadrante de Grid



Grafica 13.

De acuerdo al cuadrante 1 y la gráfica 13 obtenidas del cuestionario aplicado a los operativos, el cual contestaron desde su perspectiva que tipo de liderazgo ejercía su supervisor inmediato encontramos que 2 supervisores (50%) ejercen un liderazgo

integrador, un supervisor (25%) un liderazgo campestre y 1 supervisor (25%) un liderazgo intermedio.

#### 4.6 Tabla comparativa de CO por áreas y estilo de liderazgo

Supervisor	Área	Clima Organizacional	Dimensión de Liderazgo	Estilo de Liderazgo
1	Imprenta	91.0%	95.0%	Integrador
2	Empaque y Pintura	82.9%	87.5%	Integrador
3	Soldadura	79.7%	81.1%	Campestre
4	Corte, Doble y Punteo	79.9%	82.5%	Intermedio

Tabla 1.

En la tabla 1 se muestra una comparación del clima organizacional por área, de la dimensión de liderazgo y del estilo de liderazgo ejercido por el supervisor, donde podemos notar que las áreas con menor porcentaje de clima organizacional son las de los supervisores 3 y 4 y a su vez constatar que el la dimensión de liderazgo en esas áreas también son las más bajas de la organización y los estilos de liderazgo ejercido son campestre e intermedio respectivamente. Por lo que podemos deducir que existe una relación entre el liderazgo desempeñado y el nivel de clima organizacional en la empresa, ya que las áreas mejor evaluadas con 91% y 82.9% tienen un estilo de liderazgo integrador.

#### 4.7 Comprobación de Hipótesis

Después de analizar los datos obtenidos en las 2 encuestas podemos determinar lo siguiente:

Hipótesis sobre la variable del estilo de liderazgo de los supervisores:

- El estilo de Liderazgo percibido por los operativos de la empresa es Integrador (4 cuadrante Grid Gerencial)

Después del análisis anterior se llega a la conclusión que con el nivel de percepción que tiene lo operativos de sus supervisores solo el 50% (2 supervisores) los consideran integrador, por lo tanto la hipótesis no es aceptada.

Hipótesis sobre la variable de clima organizacional:

- Existe una percepción de un clima organizacional optima en las empresas (superior a 80 en una escala de 1 a 100)

Después del análisis anterior se llega a la conclusión que con el nivel de percepción que tiene lo operativos acerca del clima organizacional presente en la empresa es superior a 80, siendo este un 82% por lo tanto cae dentro del área de aceptación, por lo tanto la hipótesis es aceptada.

Hipótesis de relación clima organizacional y liderazgo:

- Existe una relación entre un liderazgo integrador y un clima organizacional optimo (superior a 80 en una escala de 1 a 100)

Después del análisis anterior se llega a la conclusión que con el nivel de percepción que tiene lo operativos acerca del clima organizacional y el estilo de liderazgo ejercido por sus supervisores tiene un relación estrecha, debido a que las áreas que presentan un clima organizacional por arriba del 80 tienden a tener un líder integrador, por lo tanto la hipótesis es aceptada.

## Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

El conocimiento del clima organizacional y del tipo de liderazgo que se genera en una empresa nos proporciona información acerca de las áreas o procesos que necesitan ser atendidos por la dirección, ya que el contar con un ambiente laboral agradable, promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores y el compromiso de los mismos hacia las tareas lo que con lleva a tener una empresa más competitiva, debido a que la calidad, productividad y el mejor desempeño de los trabajadores tienen relación directa con el ambiente que gira a su alrededor. (Jimenez, W. 2011)

La elaboración de este caso de estudio tenía como objetivo principal el identificar en que dimensión se encuentran el estilo de liderazgo de los supervisores y como afecta en el clima organizacional de la empresa. Para saber si existe una relación entre estas dos variables se aplicaron 2 instrumentos mencionados en el capítulo 3, dichos instrumentos se aplicaron al 100% de la población operativa. Además se plantearon objetivos específicos los cuales se cubrieron con las hipótesis planeadas y analizadas en el capítulo 4, de manera general se cumplió con los objetivos planteados.

También se pudieron establecer algunas conclusiones sobre las percepciones que actualmente tienen los empleados, sobre lo que viven día con día en la empresa y que al final afecta los resultados que la empresa tiene y a su vez establecer una serie de recomendaciones que ayudaran a que el nivel de clima organización se eleve.

## 5.1 Recomendaciones

Para cada una de las dimensiones del clima organizacional se recomienda lo siguiente:

Una de las dimensiones que más impacto al indicador de clima organizacional fue el espacio físico, por ellos recomendamos analizar a detalle las condiciones de trabajo (iluminación, ventilación, ruido, herramientas y aseo) y realizar las mejoras que consideren pertinentes ya que estas están impactando negativamente motivación de los operativos. Contratar un laboratorio especializado para determinar la iluminación, ruido y emisión de gases que se encuentran actualmente en la empresa, una vez realizados estos tomar acciones como:

- La colocación de extractores en área de soldadura.
- Cambiar la iluminación en el área de producción en general.
- Brindar al personal tapones, lentes de seguridad y hacer el uso obligatorio de los mismos.
- Incremento de tazas de en los sanitarios.
- Colocar ventiladores industriales en puntos estratégicos de tal forma que no afecte el proceso de soldadura.

La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo, por lo que el lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir. Palomino (2000), viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo los empleados que trabajan dentro de

adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

Para la dimensión de motivación una de las áreas que necesitan prestar atención es el fomentar el reconocimiento oportuno a los trabajadores por su desempeño laboral, que esto se puede lograr a través de:

- Implementación un programa de mejora continua y donde los operativos propongan ideas o proyectos para mejorar su trabajo y que estos sean reconocidos mensualmente, de esta manera estarán motivando a la iniciativa de cada uno.
- Otorgar un reconocimiento por antigüedad en la compañía, reconocimientos al cumplimiento de metas mediante algún convivio, ya que el “mantener motivados y satisfechos a los empleados requiere que usen una combinación de establecimiento de metas y ofrecimiento de incentivos y recompensas” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005, p. 349).

En relación con la comunicación se recomienda que la comunicación no sea unidireccional, sino en tres sentidos: ascendente, descendente y horizontal como lo recomienda la consultora Talent tools (2012). Para que toda la empresa tenga éxito en la comunicación debe de implementar:

- Tableros de avisos y colocarlos estratégicamente para que todos los pueden ver.
- Reuniones con el personal operativo 1 vez al mes de 20 minutos donde se les explique a grandes rasgos cuales fueron el cumplimiento de indicadores de ese mes, los logros obtenidos y los proyectos que viene para el siguiente mes, para que ellos no se sientan desubicados en sus lugares de trabajo sepan que es lo que están haciendo y para quien.

Para el trabajo en equipo promover el trabajo en equipo, que se puede llevar a cabo mediante una matriz de habilidades de los operativos que esto ayude al supervisor a formar equipos de trabajo que trabajaran por proyecto y esto motivara intrínsecamente a la gente puesto que se sentirán que fueron tomados en cuenta para un proyecto. También les ayudara en su productividad porque tendrán gente multidisciplinarias.

El tema de liderazgo ejercido en la organización es vital para que esta permanezca y sea competitiva ya que los líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones, ayudan a que se genere un adecuado clima organizacional (Jimenez, W. 2011). Se recomienda generar un plan de vida y carrera para los supervisores para desarrollarlos como líderes eficientes y que ellos tomen en cuenta el lado de su vida personal también; capacitar a los supervisores con cursos, talleres o diplomados de liderazgo efectivo, comunicación asertiva, toma de decisiones, manejo de tiempo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, haciendo consciencia que es una capacitación que tendrá un impacto tanto personal como en el área de trabajo. Se recomienda comenzar con los supervisores 3 y 4. Implementar un proceso de evaluación de desempeño anual tanto a los supervisores como al personal administrativo, esto ayudara a la empresa a ver el desempeño y la eficiencia de sus trabajadores y también motivara a la gente a cumplir con las metas establecidas. Concientizar a los supervisores que tanto el trabajo como la gente son importantes, que tienen que estar al pendiente de estas dos variables y eso los ayudara a lograr desarrollar un liderazgo integrador.

Otras recomendaciones que hacen son: Comunicar los resultados obtenidos en esta investigación a los empleados a manera de reconocimiento social. Y fomentar una cultura

de evaluación cada año en cuanto a su desempeño y clima laboral siguiendo indicadores pertinentes y estandarizados.

Como conclusión general se establece es el estilo de liderazgo que se ejerza en una empresa influye directamente con el clima organizacional de la misma; y ambas variables pueden cambiar hacia la mejorar, pero requiere se requiere primero de un diagnóstico para saber cuál es la situación actual de la empresa, no se puede empezar a cambiar las cosas sin bases que sostengan dichos cambios.

## BIBLIOGRAFIA

Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V., Velázquez S. (2011) *Influencia del Tipo de Liderazgo en la Efectividad Total de la Supervisión ETS (Rotación, Ausentismo, Productividad y Calidad)*. Pretium, 2, 1.

Alvarado M. (2012) *Estudio Diagnóstico sobre la Perspectiva del Talento Humano del Clima Laboral a nivel departamental de una Institución Educativa Universitaria*. Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/2517/1/1080224632.pdf>

Arias, F. & Heredia, V. (1999). *Administración de los Recursos Humanos. Para el alto desempeño*. México: Trillas.

Ascary, A. & Peña, M. (2010). *Psicología y cultura del trabajo*. México: Editorial Trillas

Barboso, F. & Salazar J. (2010) *Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras*. Anáhuac Journal: Business and Economics, Vol. 10, núm. 2, pp. 67-96.

Blake Robert. R. y Jane Mouton (1969), *El Modelo del Cuadro Organizacional*. México: Editorial Addison Wesley.

Blake Robert. R. y Jane Mouton (1991). *La Estrategia para el Cambio Organizacional*. México: Editorial Addison Wesley.

Canales F., De Alvarado E. & Pineda, E. (1994). *Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud*. México: Limusa.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.

Ekvall, G. (1987). *The climate metaphor in organization theory*. Advances in Organization Behavior. 177-190.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, Jr. & Konopaske, R., (2013). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: Mc Graw Hill.

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)*. Recuperado de:

<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>

Hampton, D. R. (1985). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill, 2º Edición.

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2005) *Administración: un enfoque basado en competencias* (10a ed.) Mexico: Thomson.

Hellriegel D. & Slocum, J. (1998) *Administración séptima edición*. Mexico: Thomson

Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2010) *Metodología de la Investigación*. (5ta ed.) Mexico: Mc Graw Hill.

Hogg, M. & Vaughan G. (2008) *Psicología Social*. España: Panamericana.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). *Censo Económico Resumen de Resultados Definitivos*. Recuperado de

[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/folleto/frrdf\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/folleto/frrdf_ce2014.pdf)

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Jimenez, W. (2011) *Clima Organizacional y Objetivos de la Empresa*. Recuperado de [http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.mx/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la\\_03.html](http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.mx/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html)

Luissier, R. & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cenage Learning, 4ta edición.

Miño A. (2012) *Clima Organizacional y estrés laboral asistencial (Burnout) en profesores de enseñanza media: Un estudio correlacional*. Chile. Recuperado de <http://www.psicologiacientifica.com/burnout-profesores-ensenanza-media/>

Morlés, V. (1994). *Planeamiento y análisis de investigaciones*. Venezuela: El dorado Ediciones.

Münch, L. & Ángeles, E. (2011). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas

Palomino, A. (2000) *Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad*. Lima: Universidad San Martín de Porras.

Payeras (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Díaz de Santos.

Pedraza M. & Marmolejo R. (2012). *El liderazgo desde la percepción de la gerencia y el trabajador: caso GAS LP SA DE CV*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 172. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/pmmr.html>

Robbins St. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Perason.

Robles V., De la Garza M. & Medina J. (2008) *Liderazgo de los gerentes de las PyMES de Tamaulipas, Mexico, mediante le inventario de las prácticas de liderazgo*. Cuad. Adm. Bogotá (Colombia). 21 (37): 293-310, julio-diciembre de 2008.

Saal, F., & Knight, P. (1995). *Industrial/Organisation*. Psychology-Science and Practice California: Brooks/Cole Publishing Company

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED 67-75. Recuperado de:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=119&sid=b08b767c-6b9a-4431-be60-7e69579e40e7%40sessionmgr115>

Segredo, Pérez, A.M. (2011), *La gestión universitaria y el clima organizacional*. *Revista Cubana de Educación Medica Superior*. Vol. 25 (Nº 2) 164 – 177. Recuperado de: <http://web.ebscohost.com/remoto.dgb.uanl.mx:443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9d3a748f-16fa-42e3-88a8-76a3d0882952%40sessionmgr12&vid=4&hid=12>

Talent Tools. (2012) *Fomentar comunicación interna para mejorar clima laboral*. Recuperado de: <http://talenttools.es/noticias/fomentar-comunicacin-interna-para-mejorar-clima-laboral/>

Vazquez D. (2013) *El Liderazgo como base de nuevas estrategias en las PyMES*. Gestipolis. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/el-liderazgo-como-base-de-nuevas-estrategias-en-las-pymes/>

# ANEXOS

## Anexo 1



### Encuesta de Clima Laboral M.D. Álvaro Antonio Ascary Aguilón

Notas aclaratorias:

1. El presente instrumento es con la finalidad de conocer el clima laboral de la organización.
2. Ante ello le solicitamos de la manera más atenta conteste con la verdad y honestidad,
3. El proceso de aplicación se llevará de una manera confiable y confidencial.
4. En caso de alguna duda favor de comunicar al examinador.

1. Datos personales:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Último año de escolaridad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en compañía: \_\_\_\_\_ Tiempo en puesto actual: \_\_\_\_\_

Área de producción: \_\_\_\_\_

2. Instrucción general:

Para los enunciados que aparecen en la parte inferior de cada dimensión, tendrá cuatro opciones de respuesta, favor de marcar con una X en el recuadro de cada enunciado la opción de respuesta que más refleje la percepción que usted tiene de su contexto laboral.

Nota: Sólo puede marcar una respuesta por enunciado.

#	Enunciado	Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre
1	Existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar				
2	Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral				
3	Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo				
4	Los objetivos están claramente establecidos en el equipo.				
5	Su jefe inmediato le permite participar en la planificación de su propio trabajo				
6	Las ideas que aportamos para mejorar el trabajo son llevadas a cabo				
7	La información es clara para realizar las actividades				
8	El apoyo y escucha sucede en el equipo de trabajo.				
9	Mi jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal				
10	Tengo la libertad de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es el de mejorar				
11	Se hace presente la comunicación entre departamentos				
12	Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo				
13	A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen (Dirección)				
14	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias				
15	Los medios que se utilizan resultan ser más eficientes para el traslado de la				

	comunicación				
16	El equipo de trabajo se orienta a solución de problemas.				
17	Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.				
18	En la organización se busca estimular mi trabajo y se preocupan por mi desarrollo profesional y personal				
19	Se hace presente la retroinformación				
20	Se complementa el talento y conocimientos entre los integrantes del equipo				

#	Enunciado	Inadecuada	Algo Adecuada	Adecuada	Muy Adecuada
21	La iluminación en mi espacio de trabajo es				
22	El servicio de aseo en mi espacio de trabajo es:				
23	El equipo para realizar mi trabajo es:				
24	La ventilación artificial la considero: (acorde a tu área)				
25	El ruido para el desarrollo de mis actividades es:				

¡Muchas gracias por tu colaboración!

## Anexo 2



**Cuestionario para identificar el estilo de liderazgo del supervisor**  
Adaptado de Velásquez (1985), Rogel (2009), Barroso y Salazar (2009)

Notas aclaratorias:

1. El presente instrumento es con la finalidad de conocer el estilo de liderazgo de los supervisores.
2. Ante ello le solicitamos de la manera más atenta conteste con la verdad y honestidad,
3. El proceso de aplicación se llevará de una manera confiable y confidencial.
4. En caso de alguna duda favor de comunicar al examinador.

1. Datos personales:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Último año de escolaridad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en compañía: \_\_\_\_\_ Tiempo en puesto actual: \_\_\_\_\_

Área de producción: \_\_\_\_\_

2. Instrucciones: Marque con una "X" la casilla correspondiente a su opinión sobre los enunciados que se listan. La información es estrictamente confidencial y será de mucha ayuda para mejorar el desempeño de nuestros trabajadores. ¡Muchas gracias!

CLAVES:

**TD** = Totalmente en desacuerdo

**ED** = En desacuerdo

**DA** = De acuerdo

**TDA** = Totalmente de acuerdo

#	Enunciado	TD	ED	DA	TDA
1	La mejor manera para manejar las sugerencias de los trabajadores es reaccionar positivamente hacia ellas, pero nada debe hacerse hasta que la autoridad competente la autorice.				
2	Cuando un supervisor planea sus actividades de trabajo debe conversar al respecto con sus trabajadores, pero dejar que ellos lleguen a sus propias conclusiones para que las lleven a cabo con mayor interés.				
3	Para asegurar su posición, cuando un supervisor toma sus decisiones debe basarse en el apoyo que le otorguen las autoridades para las decisiones que tome, para estar preparado por si los trabajadores se oponen a dichas decisiones.				
4	Las metas deben ser factibles de ser logradas sin crear conflictos y problemas.				
5	El supervisor puede ayudar a sus trabajadores a resolver los problemas laborales aceptando el temperamento de dichos trabajadores tal y como son.				
6	Cuando existe algún conflicto, un supervisor no debe meterse en el asunto y quedar al margen.				
7	Cuando los trabajadores están en conflicto entre ellos el supervisor debe permanecer neutral, ya que es posible que la gente se ponga en contra de aquellos que intervienen en sus conflictos.				
8	Cuando un trabajador se opone a hacer las cosas en la forma prescrita, su supervisor debe olvidarse del caso ya que tal vez con el tiempo el problema se resuelva por sí solo, tratando en esta forma de evitar otro problema.				
9	Cuando los trabajadores violan alguna política de la empresa, el supervisor debe dejar que las cosas sigan su curso, ya que es mejor que cada uno aprenda por sí mismo de los errores que comete.				
10	Un supervisor debe aceptar que aunque el personal no quiera trabajar mucho, hay que exigirles que lo				

	hagan eficientemente.				
11	Un supervisor debe saber que si su personal trata de trabajar lo mejor posible, él no debe intervenir.				
12	Para hacer que los trabajadores progresen en sus labores el supervisor debe dejarlos solos, y si llegaran a surgir problemas, tratar de resolverlos por los conductos oficiales (formales).				
13	Cuando un supervisor y sus trabajadores están en desacuerdo, el supervisor debe dejar las cosas como están ya que posiblemente con el tiempo se resuelvan por sí solas.				
14	Al revisar los resultados de un trabajador, el supervisor debe saber que las evaluaciones del desempeño pueden provocar sentimientos de agresión y que la experiencia en el trabajo es la mejor maestra.				
15	Después de que una tarea ha sido planeada el supervisor debe dejar que los trabajadores hagan sus tareas, según crean más conveniente y darles la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas, dejando que ellos los resuelvan.				
16	Un supervisor puede reducir la resistencia de sus trabajadores al cambio actuando con cautela para evitar que se rompa la rutina y se provoquen conflictos.				
17	Un supervisor es responsable de preocuparse porque sus trabajadores tengan una actitud positiva, ya que así el trabajo sale por sí solo.				
18	Cuando un trabajador tiene problemas con sus tareas el supervisor debe otorgarle ayuda y darle ánimo. Así, el trabajador sentirá que puede contar con su supervisor.				
19	Cuando un supervisor ve que sus trabajadores salen de la empresa antes de la hora de salida debería abstenerse de hacer comentarios, ya que mantener las buenas relaciones es importante.				
20	Los trabajadores producirán más y laborarán con mayor eficiencia si el supervisor toma en cuenta sus necesidades psicológicas y sociales para motivarlos y animarlos en sus tareas.				
21	El supervisor puede ayudar a resolver los problemas invitando a los trabajadores a que sean cordiales en el trabajo.				
22	Cuando existe algún conflicto, el supervisor debe ofrecer su ayuda para disminuir la tensión.				
23	Cuando un trabajo encomendado ha concluido, el supervisor debe exponer a los trabajadores su punto de vista sobre los aspectos positivos del trabajo y utilizar esta estrategia para animarlos.				
24	Cuando se ha concluido un trabajo encomendado, el supervisor debe discutirlo con sus trabajadores para establecer la forma en que se realizó dicha tarea para recompensar al grupo o a los trabajadores por su contribución en una forma adecuada.				
25	La coordinación efectiva con los trabajadores puede lograrse diciéndoles que son muy importantes.				
26	Cuando un supervisor planea su trabajo y obtiene algunas ideas de sus trabajadores, debe incluir en sus planes todas las sugerencias sin importar si son buenas o malas, con tal de hacer sentir a sus trabajadores que participan.				
27	Cuando un supervisor planea un trabajo debe hablar con sus trabajadores explicándoles, ayudándolos y guiándolos en el trabajo que deberán ejecutar, dejándolos con cierta libertad para que sigan la forma que les parezca mejor para trabajar.				
28	Las metas u objetivos que el supervisor se proponga en el trabajo deben ser tan altas como sea posible, siempre que los trabajadores las acepten.				
29	Para hacer que los trabajadores progresen en sus tareas el supervisor debe estar cerca para ver cómo trabajan, asegurándose de que se den cuenta de que se preocupa e interesa por ellos.				
30	Un supervisor que realmente conoce a los trabajadores, al planear su trabajo les da a conocer el panorama general de los planes, animándolos a llevar a cabo el trabajo en la forma que ellos consideren más agradable.				
31	Cuando un trabajador no está de acuerdo con las instrucciones de su supervisor, éste debe cambiar su posición con el fin de mantener la cooperación.				
32	Un supervisor puede reducir la resistencia al cambio en sus trabajadores haciendo énfasis en los aspectos positivos de los trabajadores				
33	La mejor manera de manejar las sugerencias de los trabajadores es aceptarlas todas, enviarlas a la instancia responsable para su revisión y, al mismo tiempo, hacerles sentir que sus sugerencias son bien aceptadas.				
34	El supervisor como jefe que obtiene buenos resultados es aquel que dice a sus trabajadores lo que se espera de ellos, pero toma en cuenta que no se puede esperar mucho de ellos.				
35	Cuando un supervisor ve que sus trabajadores salen de la empresa antes de la hora de la salida él debería hablar con ellos y hacerles ver que su actitud es costosa, por lo que deben trabajar su horario completo.				
36	Cuando un trabajador está en desacuerdo con el supervisor, éste debe escucharlo para comprender que el supervisor siempre tiene la razón.				
37	Cuando un supervisor se reúne con sus trabajadores, el principal objetivo debe ser darle al trabajador la oportunidad de participar haciendo sugerencias, pero el supervisor tiene la responsabilidad de equilibrar las presiones del grupo.				
38	Cuando los trabajadores están en conflicto entre ellos, el supervisor debe hablarles en forma individual para conocer los hechos y dar una solución justa para todos.				
39	Cuando un supervisor y un trabajador están en desacuerdo, el supervisor debe explicar a su trabajador las razones por las que ha tomado la decisión del caso y llevarlas a cabo diciéndole que lo siente.				
40	Cuando un trabajador se opone a hacer las cosas en la forma prescrita, su supervisor debe explicarle que las normas del trabajo son para todos y que su cumplimiento redundará en su beneficio				

41	Cuando un supervisor planea su trabajo y obtiene algunas ideas de sus trabajadores, debe incluir en sus planes las sugerencias que considere útiles y agradecer a los trabajadores sus aportaciones.				
42	Las metas u objetivos que el supervisor se proponga en el trabajo no deben ser ni muy altos ni muy bajos, pues de esta forma los trabajadores los podrán alcanzar mejor				
43	Cuando un nuevo plan de trabajo va a ser implementado, el supervisor debe obtener toda la información importante, buscar ideas y sugerencias de aquellos que realizarán el proyecto, analizar los datos y solicitar recomendaciones. Después, con base en lo anterior asignará funciones y responsabilidades a cada uno, haciéndoles notar que sus ideas y sugerencias fueron tomadas en cuenta.				
44	Cuando un supervisor revisa el trabajo de los trabajadores debe hacer un análisis de las virtudes y defectos de éstos acentuando el interés tanto en las fallas como en los aciertos del trabajo.				
45	Una de las formas para obtener resultados de los trabajadores es establecer las metas de estudio con ellos y pedirles su ayuda en caso de que los objetivos académicos no se hayan logrado.				
46	Un supervisor que realmente conoce a los trabajadores, al planear su trabajo toma las decisiones después de haber hablado con sus trabajadores en forma individual o grupal.				
47	Al revisar las tareas de un trabajador, el supervisor debe saber que es importante que éste sepa cuál es su posición con respecto a los demás, comparándolos entre sí y saber cómo influye su trabajo en los resultados.				
48	Un supervisor debe revisar cómo se ha hecho un trabajo y, de acuerdo con esto, tomar una decisión.				
49	Un supervisor es responsable de realizar un trabajo efectivo, ya que los trabajadores responderán favorablemente a su ejemplo.				
50	El supervisor, como jefe que obtiene buenos resultados, es aquel que dice a sus trabajadores qué se espera de ellos y dirige la acción firmemente.				
51	Para asegurar su posición, cuando un supervisor toma sus decisiones debe basarse en la más completa información al respecto para que si sus trabajadores se resisten, él no tenga que cambiarlas.				
52	Las tareas deben ser lo más elevadas posibles, sin importar las exigencias que haya que imponerles a los trabajadores.				
53	Para lograr un mayor esfuerzo en el desempeño de los trabajadores, el supervisor debe llegar a decisiones, tratándolas con sus trabajadores y hablando con cada uno de ellos en forma aislada, para asegurar una mayor comprensión.				
54	Cuando un trabajo encomendado se ha terminado, el supervisor debe hacer planes para que no se tenga que hacer de nuevo posteriormente, haciendo que los trabajadores se pongan de inmediato a trabajar en las siguientes labores.				
55	Cuando un supervisor y un trabajador están en desacuerdo, el supervisor debe simplemente decirle a su trabajador que la decisión está tomada.				
56	Para que un trabajador sea mejor apreciado por su supervisor cuando le transmite alguna información, debe decirle únicamente los problemas excepcionales que requieren de su acción directa.				
57	Cuando los trabajadores violan alguna política de la empresa, el supervisor debe tomar de inmediato los medios necesarios para asegurarse de que esto no vuelva a ocurrir.				
58	Cuando un supervisor planea un trabajo debe aprovechar los conocimientos que le ha dado su propia experiencia y, si es necesario, recurrir a expertos en la materia llevando a cabo posteriormente el trabajo, asignando responsabilidades personales o grupales a los trabajadores.				
59	Un supervisor debe saber que si los trabajadores tratan de trabajar lo mejor posible, él debe presionarlos lo más que sea posible aunque esto produzca resentimiento y frustración				
60	Una de las formas para obtener resultados de los trabajadores es establecer las metas de trabajo con ellos y asegurarse del cumplimiento de dichas metas desde su inicio, exigiendo la obediencia requerida.				
61	Las reuniones del supervisor con sus trabajadores son buenas cuando éstas son para comunicar a los trabajadores las decisiones de cómo hacer el trabajo.				
62	Cuando un trabajador no está de acuerdo con las instrucciones de su supervisor, éste debe obligar al trabajador a que las cumpla al pie de la letra.				
63	Un supervisor debe usar sus propias habilidades para analizar y decidir qué es lo que debe hacerse, ya que ése es su trabajo y por eso se le califica.				
64	Cuando exista un desacuerdo entre supervisor y trabajador, el supervisor debe decir la última palabra sobre el asunto.				
65	Cuando un trabajador tiene problemas con lo que tiene que hacer, el supervisor debe trabajar con su personal de común acuerdo, tratando de solucionar el problema, de tal forma que se eliminen dificultades para el futuro				
66	Cuando un supervisor planea sus actividades de trabajo debe conversar al respecto con su personal y trabajar en conjunto con ellos para llegar a las mejores decisiones para el futuro.				
67	De acuerdo con la naturaleza humana, como regla general, las personas se desempeñarán mejor si se identifican con el trabajo que realizan, estando de común acuerdo con su superior				
68	Cuando un trabajador está en desacuerdo con el supervisor, éste debe escuchar al trabajador para comprender las discrepancias en los puntos de vista y enfrentarlos, tratando de obtener una conclusión positiva y benéfica para todos.				
69	Para lograr un mayor esfuerzo en el trabajo del personal, el supervisor debe tomar decisiones tratándolas con sus subordinados como equipo, dirigiendo y coordinando sus esfuerzos.				

70	Cuando un supervisor se reúne con sus trabajadores, el principal objetivo debe ser establecer las metas de trabajo, así como los programas y procedimientos para llevarlos a cabo.				
71	Cuando se ha concluido un trabajo encomendado, el supervisor debe discutirlo con sus trabajadores para ayudarlos a que mejoren su desempeño, mencionando los aciertos y comentando también los errores, sugiriéndoles mejores formas de trabajar, alentándolos también a hacer sugerencias para mejorar lo que hacen.				
72	La coordinación efectiva de los trabajadores puede lograrse comprometiéndolos en la solución de los problemas laborales				
73	Cuando éste le transmita alguna información, debe sugerirle al trabajador acerca de todo lo que necesita conocer a fondo, sin importar la forma de pensar del trabajador.				
74	Cuando se va a implementar un nuevo plan de trabajo, el supervisor debe coordinarse con sus trabajadores para establecer los puntos importantes del proyecto y tomar las decisiones que les parezcan bien, tanto al supervisor como a los trabajadores.				
75	Un supervisor debe hacer que se cumpla el trabajo tratando a los trabajadores como personas.				
76	Cuando un supervisor revisa los resultados de su personal debe asegurarse de que los trabajadores estén conscientes de que su trabajo será evaluado constantemente y conversar con ellos acerca de los factores que han originado las fallas y los aciertos de su trabajo, así como ponerse de acuerdo para establecer las metas laborales.				
77	Cuando un supervisor y sus trabajadores están en desacuerdo, éste debe enfrentarse al problema en forma abierta y tratar de resolverlo de una vez por todas.				
78	Las reuniones del supervisor con sus trabajadores son buenas cuando éstas se dedican a compartir toda la información necesaria para tomar mejores decisiones para realizar mejor el trabajo.				
79	Después de que una tarea ha sido asignada, el supervisor debe revisar el trabajo con los trabajadores que la están realizando y decidir con ellos los cambios que sean necesarios.				
80	Cuando exista un desacuerdo entre supervisor y trabajador, ambos deben determinar la causa del mismo y resolverlo.				

¡Muchas gracias por tu colaboración!