



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

**EFFECTO DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CAJA
POPULAR SAN JOSÉ ITURBIDE S.C.L. DE C.V.**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestría en Administración

Presenta:

Julio César Soto Romero

Dirigido por:

Dra. Graciela Ayala Jiménez

SINODALES

Dra. Graciela Ayala Jiménez
Presidente

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Secretario

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Vocal

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Suplente

Dr. Fernando Barragán Naranjo
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contabilidad y
Administración

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro. Qro.
Noviembre, 2010
México

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo fundamental analizar si el estilo de liderazgo mostrado por los jefes de departamento, gerencia y junta directiva influyen sobre el clima organizacional interno de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V. Para este efecto, se trabaja con una muestra de doce directivos, una gerencia, tres jefes de departamento y veintiún empleados pertenecientes a la cooperativa de ahorro y préstamo ubicada en San José Iturbide, Gto. En este contexto, se relacionan las percepciones de los empleados basadas en las cinco dimensiones o estilos de liderazgo y comparadas con los resultados obtenidos de las encuestas de estilo de liderazgo, todo construido a partir de la teoría de Blake y Mouton. Se realizó una certificación de resultados y sobretodo de la herramienta de medición a través de la aplicación de los conceptos estadísticos de correlación y varianza. Por ende, los resultados de la investigación demuestran que la institución presentan una influencia por el estilo autoritario en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo democrático se presenta en grado bajo.

(Palabra Clave: Estilo de Liderazgo, Clima Organizacional, Caja Popular)

SUMMARY

The main purpose of the study is to analyze board the style of leadership shown by the heads of departments, management and influence the board's internal organizational climate in Caja Popular San Jose Iturbide S.C.L de C.V. With this goal, we work with a sample of twelve directors, a manager, three department heads and twenty employees from the savings and loan cooperative in San Jose Iturbide, Gto. In this context, related to the perceptions of employees based on the five dimensions of leadership styles and compared with results from surveys of leadership style, all constructed from the theory of Blake and Mouton. We did a certification of results and overall measurement tool through the application of statistical concepts of correlation and variance. Thus, the research results show that the institution is influenced by the highly authoritarian style, while the democratic leadership style is present occurs in a low degree.

(Key words: Leadership style, organizational climate, Caja Popular)

DEDICATORIAS

Son muchas a las personas especiales a las que me gustaría dedicar esta tesis, pero considero brindar exclusividad a dos personas quienes con su amistad, apoyo, ánimo, comprensión, esfuerzo y amor han logrado sacarme adelante durante las diferentes etapas de mi vida. Quiero dedicarles este proyecto y sobre todo darles las gracias por formar parte de mí, con cariño a mi Madre y mi esposa Mary.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente Dios por ser mi fortaleza, darme todo lo que tengo y no dejarme caer nunca.

A la Doctora Graciela Ayala por asesorarme a lo largo de la tesis y acompañarme en este último e importantísimo tramo del camino que hoy culmina en el presente proyecto, por compartir su conocimiento conmigo e inspirar en mi mucha admiración.

A mi Padres por ser los mejores y estar conmigo incondicionalmente, gracias porque sin ellos y sus enseñanzas no estaría aquí ni sería quien soy ahora.

A mis hermanos que siempre estuvieron al pendiente de los avances en la maestría.

A mis amigos y compañeros: por permitirme conocerlos y por su apoyo brindado a largo de la carrera.

Y a Ti por haber aparecido y cambiado mi vida, por ser quien eres y formar parte de mí.

Gracias a todos!!

ÍNDICE

	Pagina
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE DE FIGURAS	ix
INDICE DE TABLAS	xi
1.INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO REFERENCIAL	3
2.1. Antecedentes del tema	3
2.2. Justificación del estudio	5
2.3. Problema de investigación	6
2.4. Objetivo General	6
2.5. Objetivos específicos	6
2.6. Hipótesis de la Investigación	7
2.7. Diseño Metodológico de la Investigación	7
2.8. Beneficios esperados	9
2.9. Límites del alcance de la investigación	9
3. ASPECTOS TEÓRICOS	11
3.1. El Clima Organizacional	11
3.1.1. Características del Clima Organizacional	14
3.1.2. Teoría del clima organizacional de Likert	16
3.1.3. Clima de tipo autoritario	17

3.1.4. Clima de tipo participativo	18
3.2. Liderazgo	20
3.2.1. Efecto de Liderazgo	20
3.2.2. Estudios sobre el liderazgo	22
3.2.3. Teoría de liderazgo de los rasgos	24
3.2.4. Teoría del liderazgo situacionales	24
3.2.5. Teorías de liderazgo conductual	27
4. MARCO METODOLÓGICO	36
4.1. Diseño de la investigación	36
4.2. Población.	36
4.3. Muestra	37
4.4. Variables	38
4.5. Diseño Metodológico de la Investigación	38
4.6. Instrumento de medición	39
4.7. Diseño del instrumento de medición del clima laboral	40
4.8. Diseño de los instrumentos de registro del clima organizacional	42
4.9. Selección del instrumento de medición del estilo de liderazgo	44
4.10. Instrumento de registro del estilo de liderazgo	44
5. APLICACIÓN , RESULTADOS y DIAGNÓSTICO	46
5.1. Aplicación de la encuesta de clima laboral	46
5.1.1. Resultados de clima organizacional para el departamento de intendencia	46
5.1.2. Resultados de clima organizacional para el departamento de Mercadotecnia	47

5.1.3. Resultados de clima organizacional para el departamento de Caja	48
5.1.4. Resultados de clima organizacional para el departamento de Servicios	50
5.1.5. Resultados de clima organizacional para el departamento de Prestamos	51
5.1.6. Resultados de clima organizacional para el departamento de Cobranza	52
5.1.7. Resultados de clima organizacional para el departamento de Sistemas	53
5.1.8. Resultados de clima organizacional para el departamento de Contabilidad	54
5.1.9. Percepción hacia el jefe de mercadotecnia	55
5.1.10. Percepción hacia el jefe de Cobranza, Préstamo y Sistemas	56
5.1.11. Percepción hacia el jefe de Cajas, Contabilidad y Servicios	57
5.1.12. Percepción hacia la Gerencia	58
5.1.13. Percepción hacia los Directivos	59
5.2. Aplicación del instrumento para medir el estilo de liderazgo	61
5.2.1. Estilos de liderazgos en el departamento de intendencia	61
5.2.2. Estilos de liderazgos en el departamento de Mercadotecnia	62
5.2.3. Estilos de liderazgos en el departamento de Sistemas	64
5.2.4. Estilos de liderazgos en el departamento de Cobranza	65
5.2.5. Estilos de liderazgos en el departamento de Prestamos	67
5.2.6. Estilos de liderazgos en el departamento de Servicios	68

5.2.7. Estilos de liderazgos en el departamento de Cajas	70
5.2.8. Estilos de liderazgos en el departamento de Contabilidad	71
5.2.9. Estilos de liderazgos personal de los Jefes de Departamento	73
5.2.10. Estilo de liderazgos personal de gerencia y directivos	74
6. CODIFICACIÓN Y VALIDACIÓN	76
6.1. Codificación de los resultados por departamento	76
6.1.1. Diagnóstico en el departamento de Intendencia	77
6.1.2. Diagnóstico en el departamento de Mercadotecnia	78
6.1.3. Diagnóstico en el departamento de Sistemas	80
6.1.4. Diagnóstico en el departamento de Cobranza	82
6.1.5. Diagnóstico en el departamento de Préstamo	84
6.1.6. Diagnóstico en el departamento de Servicios	86
6.1.7. Diagnóstico en el departamento de Caja	88
6.1.8. Diagnóstico en el departamento de Contabilidad	90
6.2. Validación de la codificación	92
6.2.1. Validación de la encuesta de liderazgo	92
6.2.2. Validación del efecto de liderazgo sobre el clima organizacional	95
6.2.3. Correlación entre variables	96
6.2.4. Hipótesis Nula	98
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	111
APÉNDICE	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras	Página
3.1. Red de Gestión o Managerial Grid	31
4.1. Forma de la entrevista abierta para el diagnostico del CO	41
4.2. Malla de liderazgo	42
4.3. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos	43
4.4. Instrumento de registro de los factores objetivo y subjetivo de los líderes	44
5.1. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de intendencia	47
5.2. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de mercadotecnia	48
5.2. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de cajas	49
5.4. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de servicios	50
5.5. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de préstamos	51
5.6. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de cobranza	52
5.7. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de sistemas	53
5.8. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de contabilidad	54

5.9.	Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del jefe de mercadotecnia.	55
5.10.	Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del jefe de cobranza, prestamos y sistemas.	56
5.11.	Instrumento de registro de los actores objetivos y subjetivos del jefe de contabilidad, cajas y servicios	58
5.12.	Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del jefe de gerencia	59
5.13.	Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del jefe de directivos.	60
6.1.	Malla de análisis	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas	Página
5.1. Instrumento de registro del estilo de liderazgo del jefe directo- intendencia	61
5.2. Instrumento de registro del estilo de liderazgo de los directivos- intendencia	62
5.3. Instrumento de registro del estilo de liderazgo del jefe directo- mercadotecnia	62
5.4. Instrumento de registro del estilo de liderazgo de la gerencia- mercadotecnia	63
5.5. Instrumento de registro del estilo de liderazgo de los directivos- mercadotecnia	63
5.6. Instrumento de registro del estilo de liderazgo del jefe directo- sistemas	64
5.7. Instrumento de registro del estilo de liderazgo de la gerencia- sistemas	64
5.8. Instrumento de registro del estilo de liderazgo de los directivos- sistemas	65
5.9. Instrumento de registro del estilo de liderazgo del jefe directo- cobranza	66
5.10. Instrumento de registro del estilo de liderazgo de la gerencia- cobranza	66
5.11. Instrumento de registro del estilo de liderazgo de los directivos- cobranza	66

5.12.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo del jefe directo- prestamos	67
5.13.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo de la gerencia- prestamos	67
5.14.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo de los directivos- prestamos	68
5.15.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo del jefe directo- servicios	69
5.16.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo de la gerencia- servicios	69
5.17.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo de los directivos- servicios	69
5.18.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo del jefe directo- cajas	70
5.19.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo de la gerencia- cajas	70
5.20.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo de los directivos- cajas	71
5.21.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo del jefe directo- contabilidad	72
5.22.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo de la gerencia- contabilidad	72

5.23.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo de los directivos- contabilidad	72
5.24.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo personal jefe de mercadotecnia	73
5.25.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo personal jefe de cobranza, prestamos y sistemas	73
5.26.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo personal jefe de cajas, contabilidad y servicios	74
5.27.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo personal gerencia	74
5.28.	Instrumento de registro del estilo de liderazgo personal directivos	75 77
6.1	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo jefe directo vs. intendencia	78 78
6.2	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo directivos vs. intendencia	79
6.3	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo jefe directo vs. mercadotecnia	80 80
6.4	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo gerencia vs. mercadotecnia	81 81
6.5	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo directivos vs. mercadotecnia	82 83
6.6	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo jefe directo vs. sistemas	83
6.7	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo gerencia vs. sistemas	84
6.8	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo directivos vs. sistemas	85
6.9	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo jefe directo vs. cobranza	85

6.15	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo jefe directo vs. servicios	86
6.16	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo gerencia vs. servicios	87
6.17	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo directivos vs. servicios	87
6.18	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo jefe directo vs. caja	88
6.19	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo gerencia vs. caja	89
6.20	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo directivos vs. caja	89
6.21	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo jefe directo vs. contabilidad	90
6.22	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo gerencia vs. contabilidad	91
6.23	Tabla de cotejo de estilos de liderazgo directivos vs. contabilidad	91
6.24	Tabla de comparación de los estilos de liderazgo entrevista- encuesta	92
6.25	Tabla de resultados de las mallas de análisis entrevista – encuesta	94
6.26	Tabla de comparación de estilos de liderazgo entrevista - encuesta	95
6.27	Tabla de datos para determinar la correlación	97
6.28	Fragmento de la tabla de T Students	99

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo forma parte de una serie de proyectos de mejora que la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V. implemento para obtener movilidad y eficiencia dentro de sus diversos departamentos y hacer frente a los constantes cambios sociales, de mercado, económicos, fiscales y políticos del país.

La organización de ahorro popular busca una generar una filosofía de innovación, de rápida respuesta y adaptación a los cambios y necesidades de sus socios, como elemento de participación se desarrollo la tesis de investigación sobre el impacto del liderazgo en el clima organizacional. El proyecto se distribuye en sistemas de análisis, el primer sistema hace una presentación sobre los antecedentes del proyecto, material cual fue adquirido durante los 15 días de aclimata miento. Durante el segundos sistema se integra el material bibliográfico de autores que han realizado investigación en el campo del clima organizacional y liderazgo. El tercer sistema determina el material (cuestionario, entrevistas) para desarrollar el diagnostico de estilo de liderazgo y clima organizacional. Para el cuarto sistema se desarrolla el proceso de encuestas y entrevistas, así como, el levantamiento de los resultados en una serie de gráficos. El quieto sistema diagnostica las variables mediante el análisis gráficos y estadístico. Por último, se desarrolla las conclusiones en términos básicos y entendibles, mediante la utilización de los elementos más significativos de la información generada, también, se proponen soluciones para la aplicación y generar un ambiente organizacional más adecuado al proceso dentro de las institución. diversidad para selección y propuesta, se concibió la propuesta para el desarrollo de un estudio sobre el impacto del liderazgo sobre el clima organizacional dentro de la institución. El objeto de desarrollar un estudio del impacto del liderazgo sobre el clima laboral dentro de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V.

primordialmente es por la constante actividad grupal y interpersonal que se desarrollo dentro de la institución, las cuales tienen que estar en la mejor armonía y direccionadas hacia una misma meta para que las personas tengan un rendimiento optimo en la organización. El obtener un diagnostico sobre el impacto del liderazgo sobre el clima laboral que se desarrolla en la institución, se conoce la relación empleado jefe que basado en las condiciones de la institución que se percibió durante el periodo de aclimatación del ambiente, se genera la hipótesis sobre el estilo de liderazgo está alterando el clima organizacional interno dentro de la institución. Los indicadores para la evaluación de las hipótesis se integran en indicadores independientes como el estilo de liderazgo y los indicadores dependientes se basa en la percepción de los trabajadores, sobre el rendimiento laboral, comunicación, creatividad, participación, respeto, comunicación.

2. MARCO REFERENCIAL

El capítulo contiene una descripción de las labores llevadas anterior e iniciales al desarrollo del proyecto. Es de propósito importante proporcionar un amplio entendimiento del valor y la valides que el proyecto posee a través del conocimiento de su origen, planificación y aprobación. En la primera fase que tuvo como propósito principal un estudio de la institución con el objeto de considerar las necesidades globales y puntuales de la institución, con la finalidad de integrar y dirigir un proyecto de relevancia a las áreas donde los beneficios serían mayores y más inmediatos.

2.1. Antecedentes del tema

La Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V. a desarrollado un programa de innovación basado en el apoyo a estudiantes mediante becas, con la finalidad de favorecer el desarrollo de nuevas competencias intelectuales dentro de sus socios que estén estudiando, y por medio de una propuesta de proyecto para la mejora en cualquier aspecto de la institución se le retribuya. Para realizar los proyectos multidisciplinarios se permitió estudiar, en un periodo de 15 días, las condiciones física de la institución, los procesos, el ambiente y todo el mecanismo estaba a disposición para seleccionar un tema relevante y de funcionalidad. Los temas de estudio son diversos, existe una gran diversidad para selección y propuesta, pero antes, de pensar en la creación y la innovación de sistemas, procedimientos, modificación de layout, estrategias de mercado, etc., es indispensable, conocer si el recurso humano tiene la capacidad de desarrollar estas actividades. Es indispensable reconocer que el principal engranaje de movimiento para cualquier proceso de innovación dentro una institución es el recurso humano, de aquí, que para llevar a buen término la implementación de cualquier proyecto y primordialmente si este busca o influye en el ambiente de trabajo de los empleados, es

primordial determinar el estado del clima organizacional integral, esto se refiera al total de los departamentos de la institución. Se realizó la propuesta a los administrativos para el desarrollo de un estudio de clima organizacional dentro de la institución, donde se comentó sobre el procedimiento, los beneficios que se obtienen al conocer el nivel de impacto en: el ambiente de trabajo, percepción de justicia laboral, nivel de comunicación, nivel de identificación con la empresa, niveles de poder, manejos de conflictos, capacitación, evolución del personal, incentivos, promociones, etc. La respuesta fue favorable y determinaron apoyar el proyecto principalmente porque dentro de la institución habían detectado una serie de anomalías y conflictos en diversos departamentos, sin saber cuál es el origen y mucho menos determinar el cómo resolverlos. De esta necesidad nace el estudio de clima organizacional dentro de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V. con la finalidad de establecer un diagnóstico de la organización y del comportamiento de cada uno de sus empleados.

2.2. Justificación del estudio

El objeto de desarrollar un estudio de clima laboral dentro de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V. primordialmente es porque los procesos para realizar sus funciones ordinarias está determinadas por la actividad grupal; es decir, existe una relación y participación constante y estrecha entre las diferentes características personales (gustos, creencias, religión, valores, actitudes, aptitudes, etc.) y características organizacionales (procedimientos, organigrama, administrativos, gerentes, clientes, proveedores, etc.), las cuales tienen que estar en la mejor armonía y direccionadas hacia una misma meta para que las personas tengan un rendimiento óptimo en la organización. A su vez, el proyecto es viable, dado que dentro de la institución se han detectado por parte de los administrativos síntomas de conflicto, que

ellos clasifican como: insatisfacción de los trabajadores en bonos de productividad, baja cooperación entre el personal de la institución, conflictos entre el mismo personal y el personal con sus superiores, bajo rendimiento de trabajo, entre otros. Por lo que las características de los problemas presentados en la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V. son elementos de investigación del clima laboral y existe información desarrollada por investigadores en el área de las administración y la psicología que pueden ayudar a resolver las condiciones actuales de la institución.

La factibilidad del estudio viene con la autorizado y el acceso total a la información de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V. para desarrollar el estudio de clima organizacional. El cual es relevante para, obtener un diagnostico sobre el ambiente laboral que se desarrolla en la institución y con el poder tomar decisiones sobre qué elementos estratégicos aplicar para alinear el ambiente laboral a las condiciones más adecuadas para el sistema. Con esto, se dejará atrás el tomar decisiones por absoluta percepción del ambiente, donde aparte de ser un método ineficaz para la toma de decisiones, se perjudica a personas y a la institución entera, porque al momento no se sabe si son las políticas de dirección de la empresa, el estilo de liderazgo del patrón, la comunicación en el interior de la empresa o que otros componente del clima que estén afectando el ambiente.

2.3. Problema de Investigación

El problema de investigación se plantea la siguiente pregunta general:

¿El estilo de liderazgo está influyendo en el clima organizacional de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V.?

2.4. Objetivo General

Diagnosticar si el estilo de liderazgo está afectando el clima organizacional interno de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V.

2.5. Objetivos específicos

- Conocer cómo es el ambiente social entre los empleados.
- Determinar qué percepción tienen los jefes con los empleados y viceversa.
- Establecer ¿cómo es el estilo de liderazgo que presenta los jefes basado en la percepción de los empleados?
- Fijar ¿cómo es el estilo de liderazgo que presenta los jefes y la que perciben los empleados basado en la encuesta de liderazgo?
- Determinar cómo es el estilo de liderazgo que más influye dentro de la institución.
- Plantear propuesta de mejora en el estilo de liderazgo adecuadas para mejorar el clima organizacional de la institución.

2.6. Hipótesis de la Investigación

Basado en las condiciones de la institución que se percibió durante el periodo de aclimatación del ambiente, con un periodo de 15 días, se genera una hipótesis sobre las variables que están alterando el clima organizacional interno dentro de la institución. La hipótesis se estructura en la siguiente aseveración *El estilo de liderazgo está influyendo en el clima organizacional interno de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V.* Como las variables independientes del estudio definimos al estilo de liderazgo mostrados por los jefes de departamento, gerencia y directivos que a la organización dirigen, manipulan y modifican en sus condiciones de ambiente. Por su parte, la

variable dependiente es el efecto que ocasiona el estilo de liderazgo en el clima organizacional interno de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V. Los indicadores para la evaluación de las hipótesis se integran en indicadores independientes como el estilo de liderazgo y los indicadores dependientes como cooperación entre trabajadores, rendimiento laboral, comunicación, creatividad, participación, respeto, comunicación, valores, etc. La hipótesis generara veracidad por medio de la aplicación de entrevistas apropiadas y diseñadas con las características de los indicadores para ser comparadas con los resultados de las encuestas, y así, diagnosticar que el estilo de liderazgo causan desajustes en el ambiente interno de las institución.

2.7. Diseño Metodológico de la Investigación

Es importante enfatizar y dar un elemento de importancia a la etapa de acercamiento a la institución, este periodo más allá, de servir como el generador de los antecedentes, de la justificación y de la hipótesis de solución para determinado problema. Sirve para empaparse en el ambiente de la institución, permite conocer elemento y determinar las características del sistema institucional; como organigrama, actividades de departamentos, ritmo formal de actividad, y así también, el conocer el sistema informal; como las jerarquías, grupos de trabajadores, etc. Con lo cual te acerca a seleccionar una problemática de alto impacto, una hipótesis de solución más real y un procedimiento de solución efectivo. Establecido los objetivos, la justificación y la hipótesis, se genera un diseño metodológico que permiten orientar el procedimiento a seguir para llevarlo a cabo el presente estudio. El proceso inicia con la integra el material bibliográfico de autores que han realizado investigación en el campo del clima organizacional y liderazgo, para que sirvan como apoyo y enlace al material de Blake y Mouton, con la finalidad de elaborar un marco teórico que fundamente y de razón conceptual al

proyecto y a las características del sistemas de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V. Posteriormente determina el material (cuestionario, entrevistas) para desarrollar el diagnóstico de la influencia del estilo de liderazgo al clima organizacional. El material es el ya diseñado por los investigadores Blake y Mouton, simplemente se adaptada a las características de la institución. Por ejemplo, si algún cuestionario solicita describir algún procedimiento que las institución no tiene, por lógica este cuestionamiento será eliminado. A continuación, se realiza la aplicación, con un procedimiento de total discreción a cada uno de los empleados de la institución, la discreción permite tener información fidedigna libre de algún sesgo influenciado, con la finalidad de realizar el levantamiento de los resultados y reflejarlo en una serie de gráficos. Diagnosticar las variables mediante el análisis gráficos y estadístico, para determinar como primer punto la valides de las herramientas de generación de la información. La muestra es del 100 por ciento en donde se aplicara el estudio esto triara una mayor efectividad en los resultados. Y por ultimo desarrollar una conclusión en términos básicos y entendibles, mediante la utilización de los elementos más significativos de la información generada. Proponer soluciones ideal para la aplicación en cada departamento, y sirvan como hipótesis de nuevos proyectos de investigación.

2.8. Beneficios esperados

Al diagnosticar la manera en que el estilo de liderazgo afecta el clima organizacional de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V., mediante la aplicación de entrevista y cuestionarios de investigadores en la materia, se pueden proponer soluciones y la institución podrán poner en práctica las recomendaciones con la finalidad de generar un ambiente organizacional más adecuado al proceso dentro de las institución, y a su vez,

pretende eliminar síntomas de conflicto como: insatisfacción de los trabajadores en bonos de productividad, baja cooperación entre el personal de la institución, conflictos entre el mismo personal y el personal con sus superiores, bajo rendimiento de trabajo, en un aspecto más detallado desarrollar modificaciones en las estructuras internas de procedimientos si así lo requiere las institución.

2.9. Límites del alcance de la investigación

Una de las principales delimitaciones del estudio es diferenciar y no involucrarse con la percepción de los administrativos respecto a las posibles causas y soluciones de los conflictos, se tiene que ser imparcial e identificar, mediante la metodología, qué elementos de liderazgo están afectado en el ambiente colectivo de la institución, cabe la posibilidad de que las condiciones de desequilibrio sea el sistema directivo, los resultados no sean tomados con la seriedad y funcionalidad real. Por otra parte, entendemos que el estudio sólo se enfocara a la aplicación de encuestas ya existentes, diseñadas para determinar ciertos aspectos alterados del clima organizacional, en cada una de las áreas que conforman la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V., generando estadísticos de resultados para analizarlos y proponer posibles soluciones. Respecto a la población de la institución el alcance será del cien por ciento, garantizando un mejor diagnostico. La información generada será totalmente confidencial para garantizar la seguridad en el empleado y datos fidedignos que no limiten por sesgos de información los resultados.

3. ASPECTOS TEÓRICOS

El presente capítulo integra el material teórico de diversos autores que han realizado investigación en el campo del clima organizacional y liderazgo. El contenido es compuesto en dos series (clima organizacional y liderazgo) donde se presenta una serie de definiciones de ambos conceptos, sus características, los diversos estudios y teorías de cada rama, así como, la correlación entre ellas.

3.1. El Clima Organizacional

El clima organizacional es un enfoque de análisis del comportamiento humano que en las dos últimas décadas ha cobrado interés en el ambiente empresarial. Pero ¿qué es el clima organizacional? en una forma más profesional.

Brunet (2002), señala que *“los investigadores de este ámbito no se han puesto de acuerdo para definir el clima organizacional y que todavía no hay consenso en lo que se refiere al papel exacto de éste en el rendimiento de las organizaciones.”* (p.16). El término de clima organizacional fue introducido en la psicología organizacional por Gellerman en 1960 y al respecto enfocadas a la metodología para conocer y medir el clima, y no hacia la definición del mismo.

Así los investigadores estadounidenses James y Jones han identificado tres modos de diferentes de investigación del clima, las cuales son: *“la medida múltiple de tributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributivos individuales”* (Brunet, 2002, p.16).

Para efecto de la investigación se toma como punto de partida la medida de los atributos organizacionales que define al clima como *“una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que pueden ser reducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades*

(departamentos) actúan (consciente o inconsciente) con sus miembros y con la sociedad” (Brunet, 2002, p.18).

El clima es un concepto que se relaciona con fenómenos importantes dentro del ámbito laboral y organizacional, como son la capacitación, el liderazgo, la comunicación, la satisfacción laboral, resistencia al cambio, y trabajo en equipo. El clima organizacional es un tema de gran importancia en el medio organizacional, ya que se busca un continuo mejoramiento del ambiente que prevalece en las empresas para alcanzar así un aumento de productividad, enfocado en el factor humano.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como *“un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta de los empleados”* (p. 78).

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a *“una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta”* (p. 189).

Dessler (1993) define el clima organizacional como *“el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra estructura porque influye en el comportamiento de las personas que la forman.”* (p.181).

Algunos autores como Furnham (1997) y Goncalves (2000) consideran que es más conveniente hablar de las percepciones de los empleados más que de clima organizacional, sin dejar de tomar en cuenta dichas percepciones son diferentes dentro de una organización y de persona a persona de acuerdo a las características propias del puesto que ocupa el trabajador.

Por el otro lado hay autores como Hall (2004), Forehand y Gilmer (1965) y Robbins (2004) que señalan al clima organizacional como un conjunto de propiedades o características objetivas del ambiente laboral, perdurables y fácilmente medibles que son percibidas directamente o indirectamente por empleados y que supone son una fuerza que influye en la conducta de estos.

Otro enfoque representado por Halpin y Crofts, citados por Dessler (1993) definen el clima como *“la opinión que el trabajador se forma de la organización”* (P.182).

Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes (1968) definen el clima como *“Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo Informal de los gerentes y otros componentes, factores del medio en las actitudes, creencias, valores, y capacitación en las personas que trabajan una organización específica.”* Así, Litwin y Stringer ven el clima como un *“conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de una organización tiene acerca de ciertos aspectos amplios de la organización”* (Frech, 1983, p.147).

El clima organizacional, es definido por Concalves (1997) como *“un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.”* (p.123).

Stephen Robbins (2004) que define el Clima Organizacional como *“un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.”* (p.52).

Brunet (1999), Chiavenato (2000) y Valencia (2004) señalan que el clima organizacional es el resultado de la interrelación de las diversas partes de una organización, de tal manera, que el comportamiento de un trabajador depende de los

factores organizacionales existentes y de las percepciones que tenga de estos factores; así se observa una influencia mutua del medio ambiente y de la personalidad del individuo en la determinación del clima de una organización.

Así, las características de la organización dan forma al ambiente interno en que esta se desenvuelve, ya que originan las percepciones que los miembros tienen de la organización, a su vez, los individuos reaccionan de acuerdo a éstas percepciones, y con sus acciones afectan el clima organizacional reforzando o modificando el ambiente que en la organización prevalece. Este ambiente o clima interno podría ser temor, confianza, seguridad, etc. cualquiera que sea clima, los sentimientos de los empleados pueden reflejar el funcionamiento interno de esa organización. En resumen, las organizaciones tienen personalidades, y el clima es una medida eficaz de esa personalidad. En lo cual el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Para el empleado individual, el clima ayuda a conformar las actitudes y expectativas relacionadas con la organización. El clima es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

3.1.1. Características del Clima Organizacional

En Brunet (1999), las principales características del clima organizacional son las siguientes:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización
- Influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo

- El clima organizacional está compuesto por las características propias de la organización y por las personales del individuo.
- Las percepciones que el individuo tiene acerca de la organización surgen a través de la interacción de las variables ambientales y personales, es por esto que a partir de la medición y evaluación de las percepciones de los trabajadores es como se puede obtener un estímulo del clima organizacional y sus efectos.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional es considerado como el conjunto de las características relativamente permanentes en una organización que influyen la conducta de sus miembros. También las características del clima organizativo sirven de base para diferenciar una organización de las demás.

Brunet (1999) cita a Likert quien distingue cuatro factores principales que influyen en la percepción individual del clima:

- Los parámetros ligados al contexto (tecnología y estructura del sistema organizacional)
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

3.1.2. Teoría del clima organizacional de Likert

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

- Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritaritarismo explotador, Sistema II Autoritaritarismo paternalista.
- Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

3.1.3. Clima de tipo autoritario

Sistema I -Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II - Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los

superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

3.1.4. Clima de tipo participativo

Sistema III - Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Sistema IV - Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se

hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica. Así, cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas. La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado mencionados por varios investigadores con respecto a los climas que existen dentro de una organización. En efecto, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. Para Rodríguez (1999) los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto.

Hay que mencionar que puede establecerse un cierto número de correspondencia entre las hipótesis de McGregor (teorías X e Y) y el gobierno participativo de Likert.

“En lo esencial, la teoría X caracteriza los sistemas I y II, Y la teoría Y los sistemas III y IV.” (Brunet, 2002, p. 32).

3.2. Liderazgo

Hersey y Blanchard (1999) *“El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados.”* (p.170).

Liderazgo según Koontz y O’Donell (1994) lo definen como: “la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo” (p.123). O como lo define García (1981), es el proceso mediante el cual, una persona modifica el comportamiento de las otras, de tal manera que se refleja en la actitud de éstas ante el medio ambiente reforzado su capacidad para dominarlo.

Hersey y Blanchard (2000), sostienen que el liderazgo es: *“el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada.”* (P.78).

Liderazgo según Chiavenato (1999), lo definen como: “la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.”

3.2.1. Efecto del liderazgo

Es factible conceptualizar al liderazgo como el proceso mediante el cual un individuo modifica el comportamiento de otros; coordina y dirige el grupo, del cual forma parte, en su mantenimiento y en el logro de sus metas. En la cual se puede decir que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, sino que abarca

diversas facetas donde alguien en su actividad concreta que puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo.

Un factor importante que determina e influye en el clima general de una empresa es la relación superior- subalterno que prevalece en toda la empresa. Debido al liderazgo pueden existir muchos climas organizacionales dentro de la misma empresa, Shepard en Sikula (1979). Las relaciones superior- subalterno varían de un trabajo a otro, de un departamento a otro y de una planta a otra. Esas relaciones existen en varios niveles de la empresa y van desde un superior de primera línea, que supervisa el trabajo de los obreros, a la del presidente de la junta que observa el comportamiento del presidente de la empresa. En términos generales, entre más alto sea el nivel jerárquico de un ejecutivo, mas fuerte será su influencia en el clima general de la empresa. Sin embargo, por lo menos hasta cierto punto, dicho clima está constituido por la suma de las relaciones director subalterno, a todos los niveles de mando, a través de la estructura general de la empresa de telecomunicaciones.

La interacción entre el clima organizacional y la capacitación no solo apoya a los aspectos de sistema hacia los empleados, si no también hace hincapié en la forma en que depende e influye sobre los estilos de liderazgo y la práctica de administración. Tanto los líderes como los administradores deben responder a la satisfacción laboral de las personas para poder crear un medio ambiente en el que las personas estén dispuestas a colaborar.

En relación entre el jefe y sus subordinados, el medio fundamental es la comunicación. Pero comunicación no solo significa intercambio de información sobre aspectos relacionados en el trabajo, también implica la actitud que lo acompaña. Esto es

el respeto y la confianza que muestra hacia su gente, la satisfacción de su trabajo, el tiempo que se les otorga para escuchar sus problemas y sus puntos de vista.

3.2.2. Estudios sobre el liderazgo

Las conocidas investigaciones llevadas a cabo a finales de la década de los 30 por Lewin, y White (1939), con grupos de chicos y chicas de 10 y 11 años que frecuentaban clubes de ocio, constituyen el punto de partida del estudio de los estilos de liderazgo. Bajo el planteamiento de que una función importante del líder era crear un «clima o atmósfera social» en el grupo, que influiría en la satisfacción y rendimiento de sus miembros, los autores crearon una situación experimental en la que manipularon dicho clima a través de tres estilos diferentes de liderazgo: «autocrático» el líder organizaba todas las actividades del grupo, indicaba a los niños-as lo que debían hacer e impedía su participación. «Democrático» –el líder fomentaba la participación de los niños-as a la hora de tomar decisiones– y «*laissez-faire*» –el líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba ni evaluaba–. En líneas generales, los resultados obtenidos en estos trabajos demostraron claramente que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. A su vez, dichos resultados llevaron a los autores a apoyar fuertemente el estilo «democrático» por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupales. No obstante, investigaciones recientes Foels, Driskell, Mullen y Salas (2000) y Gastil, (1994) han revelado la influencia de determinadas variables que pueden moderar estos resultados iniciales.

Posteriormente, a partir de la década de los 50, comenzaron a desarrollarse numerosas líneas de investigación cuyo objetivo principal era averiguar cuáles eran las conductas típicas de los líderes y tratar de relacionar dichas conductas con el

rendimiento del grupo y la satisfacción de sus integrantes. En todas ellas, la conducta del líder podía resumirse aunque con distintos nombres según el modelo o la teoría en la que se incluyen– en dos dimensiones o estilos de liderazgo: «orientación a la tarea» –el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir los objetivos grupales–, y «orientación a la relación» –el líder se interesa básicamente por el bienestar y satisfacción de los seguidores.

Algunos de los modelos más importantes de este enfoque son los desarrollados por el Grupo de Ohio (p.e. Halpin (1957); Hemphill y Coons (1957)), el Grupo de Michigan p.e. Likert (1961), o la Rejilla de liderazgo de Blake y Mouton (1964). En general, desde la mayoría de estos enfoques se ha acumulado suficiente evidencia teórica y empírica demostrando que la eficacia del liderazgo es mayor cuando los líderes adoptan a la vez ambos estilos de liderazgo. No obstante, los modelos situacionales destacaron el papel fundamental que desempeñan las variables contextuales en la eficacia del liderazgo (p.e. Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1982) y House (1974). Sin embargo, aunque los estilos de liderazgo señalados representarían gran parte de la conducta de los líderes, según Bass (1985), la Psicología Social y de las Organizaciones únicamente había estudiado un liderazgo de «bajo nivel», mediante el que no se podían explicar los efectos extraordinarios que algunos líderes producían en sus seguidores. Así, basándose en la distinción propuesta por Burns (1978), este autor desarrolló un modelo en el que distinguió entre el estilo de liderazgo transformacional líderes que producen cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus seguidores a través de su influencia personal– y el «transaccional caracterizado por el establecimiento de una especie de transacción entre el líder y los miembros de su grupo.

3.2.3. Teoría del liderazgo de los rasgos

Esta teoría se ocupa de analizar si los líderes se diferencian de sus seguidores en cuanto a rasgos de su personalidad y características psicológicas. Estos estudios de los rasgos fueron más específicos; ya que integraron las características rasgo por rasgo. Stodgill 2002, menciona algunos aspectos que se relacionan con las capacidades del liderazgo siendo:

- Rasgos físicos tales como: la energía, la apariencia, la altura, los rasgos personales y de complexión.
- La inteligencia y la habilidad que corresponden con: la destreza, el poder de captación, el poder de retención e intuición.
- Con respecto a la personalidad reconoció: la adaptabilidad, la agresividad, el entusiasmo, la confianza en sí mismo, la seguridad, el aplomo, la diplomacia, la negligencia, el poder de convencimiento, la dedicación, etc.
- Identificó algunos aspectos relacionados con las tareas tales como: Iniciativa, persistencia, impulso de relación, creatividad, dedicación en la ejecución de las tareas y motivación.
- Reconoció algunas características sociales tales como: la cooperación, la habilidad administrativa, habilidad interpersonal, ser sociable, ejercer algún tipo de liderazgo, habilidad en cuanto al manejo del o los grupos, ser imparcial entre los problemas que se presentan, participación activa dentro del grupo y saber escuchar a los demás.

3.2.4. Teorías del liderazgo situacional

Continuo de Tannebaum y Schmidt

Tannenbaum y Schmidt (1958), estudiaron el dilema entre el liderazgo autocrático o democrático para la toma de decisiones, desarrollaron un continuo de comportamientos

del líder, en la cual consideran que el liderazgo implica una variedad de estilos que van desde el que está altamente centrado en el jefe al que está muy centrado en el subordinado. En lugar de sugerir una opción entre los dos estilos de liderazgo, este enfoque ofrece una gama de estilos, sin afirmar que uno es siempre el correcto y el otro está siempre equivocado. Como resultado, en el estilo autoritario, todas las políticas las determina el líder; en el estilo democrático, las políticas están abiertas a discusión y decisiones de grupo. Existe, claro está, una amplia variedad de estilos de comportamiento de líder entre estos dos extremos. Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt presentaron una extensa gama de estilos como un continuo que se mueve en un extremo desde el comportamiento de líder autoritario o centrado en el jefe, hasta un democrático o centrado en los subordinados en el otro extremo. Si el comportamiento autocrático y democrático fuera visto solo como dos posturas extremas, este modelo podría denominarse acertadamente en una teoría conductual.

El modelo de contingencia de Fiedler

Para Fiedler (1951) está basado en que el éxito del liderazgo depende de una combinación entre el líder, la situación y los subordinados. Este modelo fue elaborado para lograr la eficacia del liderazgo. Se postula que el nivel de desempeño del grupo o de los grupos, dependerá de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación.

Fiedler ideó un instrumento, al que denominó Cuestionario del “Compañero de Trabajo Menos Preferido”, con dicha prueba se pretende medir si alguien está orientado al trabajo o a las relaciones interpersonales. Lo anterior, le permitió postular tres criterios situacionales relevantes que son:

- Las Relaciones de Líder. - Miembro. Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.
- Estructura de Tarea.- Es el grado en que están sistematizadas (es decir, estructuradas o no estructuradas) las asignaciones de trabajos.
- Poder de Posición.- Es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar el sueldo. Las relaciones interpersonales entre el líder y seguidores son probablemente la variable de más importancia para determinar el poder y la influencia.

La aceptación por los seguidores depende de la influencia del líder. Si los seguidores están dispuestos a seguirlo por su carisma o por respeto mutuo, no necesitará apoyarse en la estructura de la tarea o en el poder de la posición.

El Modelo de Hersey y Blanchard

La teoría del ciclo de vida de Hersey y Blanchard (1981) parte de la premisa de que son los subordinados quienes aceptan o rechazan a un líder y, por tanto, considera dos dimensiones en su estudio del liderazgo: Los líderes (caracterizados según su estilo en la toma de decisiones, de acuerdo con las investigaciones de la Universidad de Ohio) y los seguidores (caracterizados según su nivel de madurez o disposición. Hersey y Blanchard definen un nuevo término, la disposición, como la capacidad y disponibilidad de las personas para tomar responsabilidades de cara a dirigir su propio comportamiento). Esta última dimensión había sido desestimada hasta este momento por la mayoría de las teorías del liderazgo. Hersey y Blanchard, siguiendo los estudios de la Universidad de Ohio, identificaron cuatro estilos de liderazgo:

- *Comunicador* (alta tarea/baja relación): El líder define los papeles de cada seguidor y les indica cómo, cuándo y dónde realizar las distintas tareas.
- *Vendedor* (alta tarea/alta relación): El líder se comporta como directivo pero también como un instrumento de apoyo.
- *Participativo* (baja tarea/alta relación): El líder comparte con sus seguidores las decisiones sobre cómo llevar a cabo las tareas.
- *Delegante* (baja tarea/baja relación): El líder ofrece poca dirección y apoyo.

El Modelo de Vroom y Yetton

Estos investigadores sostienen que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea: ya sea rutinaria, no rutinaria o cualquier punto intermedio. Parten del hecho de que los líderes consiguen el éxito a través de una toma de decisiones efectiva y, por tanto, han desarrollado un método para ayudar a los directivos a decidir cuándo y en qué medida deben hacer que los subordinados participen en la solución de un problema particular.

El eje central del modelo lo constituye el método para seleccionar entre cinco procesos de decisión, de menor a mayor participación:

Autocrático I ----- AI BAJO grado de participación.

Autocrático II ----- AII.

Consultativo I ----- CI.

Consultativo II ----- CII.

Participación en grupo ----- GII ALTO grado de participación.

3.2.5. Teorías del liderazgo Conductuales

Robbins (2002) menciona que en oposición a la teoría de los rasgos se promovió en los investigadores toda una visión nueva dirigida hacia el estudiar las conductas propias de

los líderes. Lo anterior, justificó el analizar en forma continua las conductas tanto del líder como de los seguidores. Las Teorías Conductuales se oponen a la afirmación de las Teorías de los Rasgos que afirma que: los líderes son básicamente innatos; o sea que tienen un don. Para las teorías conductuales, comprenden al líder como poseedor de comportamientos específicos. Lo cual lleva consigo el entender que los patrones conductuales de líderes eficientes se pueden promover o aprender mediante programas de entrenamiento de liderazgo, pudiendo ampliar la posibilidad de tener más líderes.

Teoría XY de Douglas McGregor.

Fernando (1999) explica que detrás de cada acción o decisión de la empresa hay latente una teoría. La teoría X y la teoría Y se identifican con un estilo de dirección democrática o autocrático. En la teoría X, las personas líderes indican al grupo lo que se espera de ellos, aporta a los miembros del grupo formación, favorece el cumplimiento de determinadas pautas de trabajo, se hace especial atención en la figura del jefe. En este sentido se piensa que los trabajadores solo actúan por lo económico, dando por hecho una falta en el grupo de iniciativa y cooperación. En la teoría Y, se parte de que existe un interés del grupo por la iniciativa, por cooperar. En este tipo el liderazgo se ejerce de manera participativa y consultiva.

Estudios de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio.

Robbins (2002) en dichos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones, la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que explicaban la mayor parte de la conducta de liderazgo descrita por los subordinados. Para recopilar datos sobre el comportamiento de los líderes, los investigadores de la Universidad de Ohio desarrollaron el cuestionario Descripción del comportamiento del Líder (CDCL) o

Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ). Estos dos factores están descritos como independientes, porque el grado en que un gerente usa uno de ellos no ayuda a predecir el grado en que usará el otro. Este es un punto vital, ya que implica que un gerente puede usar poco de ambos, mucho de uno y poco de otros o cualquier combinación de diferentes grados de ambos factores.

Estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios sobre el liderazgo emprendidos en el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan más o menos por la misma época que los que realizaban en la Ohio State University, perseguían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño. El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de la conducta de liderazgo que denominaron orientada al empleado y orientada a la producción. Los líderes que tenían la primera daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre estos últimos. Los que tenían la segunda dimensión, en cambio, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo: su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines. La idea central que surgió de los estudios de Michigan fue el Estilo continuo de Michigan. Hersey P. y Blanchard K (1994).

La Rejilla del Liderazgo

En este modelo influenciado por las investigación de las Universidades de Ohio y de Michigan se encuentra implícita la suposición de que el mejor estilo de liderazgo es el de “gestión de equipos”, que se encuentra dirigido por los principios administrativos de alto-alto (9,9), donde el líder se preocupa en mayor cantidad por las personas y también

en mayor cantidad por la producción. La Red de Gestión (*Managerial Grid* en inglés) representa un enfoque normativo que pretende prescribir los principios básicos que permitirán al líder ser más eficaz ante cualquier situación. Aún cuando en este modelo se reconoce la presencia de factores situacionales, no se incluye dentro de las teorías contingentes por su marcada orientación universalista. La teoría supone que el comportamiento de los directivos está condicionado por las valoraciones subjetivas o suposiciones adquiridas desde la niñez a través de la experiencia. Las suposiciones controlan el comportamiento y pueden o no estar fundadas sobre una base objetiva. Estas suposiciones pueden cambiar mediante la identificación y reconocimiento de las mismas, adquisición de nuevas experiencias y apertura a las opiniones que otros tengan sobre las motivaciones de nuestros actos Blake y Mouton (1978). De esta forma, los líderes a través de la utilización de esta herramienta pueden ubicar las suposiciones o estilo de liderazgo que ejercen y aprender las conductas de liderazgo o nuevas suposiciones necesarias para una mejor salud mental y física, elevar la producción, el rendimiento de la organización y el nivel de satisfacción de los empleados. Como se verá más adelante, para el liderazgo transformacional la socialización y el aprendizaje temprano también son importantes para el desarrollo de líderes transformacionales Avolio y Bass (2004). La Red de Gestión fue propuesta por Blake y Mouton (1964) y ha estado sujeto a diversas revisiones Blake y McCauley (1991) y Blake y Mouton (1980). De acuerdo con este modelo visible utilizando la Figura 3.1. la preocupación de los líderes por la producción o por las personas se corresponde con tres de las características universales de toda organización, tanto pública como privada –que persiguen fines específicos, el elemento humano y estructura jerárquica, por lo tanto, la dimensión horizontal de la Red representará la preocupación o interés por los resultados

y la dimensión vertical la preocupación o interés por las personas. Los líderes pueden variar su grado de preocupación en una escala que oscila entre el 1, con mínima preocupación, pasando por el 5 como preocupación media y hasta el 9 como máxima preocupación.

Figura 3.1. Red de Gestión o Managerial Grid



Fuente: People and Organisations (2009).

Para Blake y Mouton (1978 y 1980) la preocupación por la producción no se limita al interés por generar los productos que la entidad estatal o empresa producen sino que comprende el logro de cualquier objetivo que se haya propuesto la organización y para cuya obtención empleé personal. Por ello, es el interés en la producción, los resultados, metas u objetivos propuestos por la organización y que se puede traducir en la implementación de nuevos métodos de producción, de nuevas políticas de expansión, de gestión de personal y de la calidad de los productos. En la administración pública se puede tener como ejemplo de producción la cantidad de tiempo empleado en la realización de una función específica. El interés o preocupación por las personas tiene su base en la consideración de que “las personas siguen siendo personas,

independientemente del tipo de trabajo que realicen, ya trabajen en la industria, en centros estatales, de enseñanza, sanitarios o incluso en su propio hogar.

Bajo este supuesto la preocupación por las personas se puede externalizar de muchas formas, ya sea a través de la mutua responsabilidad por los logros alcanzados, elevando el nivel de confianza y compromiso, manteniendo condiciones laborales y estructuras salariales adecuadas o mediante el esfuerzo del líder por alcanzar la estima de los empleados. Asimismo, se considera que los directivos tienen un estilo de liderazgo dominante y uno “de reserva” (*backup style* en inglés) que pueden llegar a utilizar cuando están bajo presión o el estilo dominante no les ha servido para lograr los objetivos Blake y Mouton (1985a). Para ello desarrollaron la llamada tercera dimensión Blake y Mouton (1967) que mide qué tanto un líder mantiene su estilo dominante ante una situación de presión, conflicto o tensión antes de cambiar a su estilo de reserva, aunque esta tercera dimensión ha sido poco explorada. La forma en la que un líder entrelace las dos conductas definirá el estilo de liderazgo dominante que ejercerá. Bajo este supuesto, las diferentes combinaciones entre estas dos conductas pueden dar lugar a cinco teorías o estilos básicos de liderazgo que se describen a continuación.

a) *Gestión a través de la Autoridad-Obediencia (9,1)*. Una máxima preocupación por la producción y un bajo interés por las personas. El líder se esfuerza por obtener poder, se considera asimismo como la causa del éxito y a los demás como del fracaso y tiene un impulso hacia competir, ganar y dominar. La eficacia en las operaciones del grupo es resultado de organizar las condiciones de trabajo de tal forma que el elemento humano interfiera lo menos posible. De acuerdo con Blake y Mouton (1985a) este tipo de suposiciones se pueden adquirir desde la niñez a través de padres orientados hacia el estilo 9,1, paternalistas, negligentes o con demostraciones de afecto incompletas. Los

efectos que se pueden esperar con este estilo de dirección es una alta productividad a expensas de la calidad, alto nivel de conflictos, hostilidad y resentimiento en los empleados al considerar al líder como controlador y autoritario Bass (2008).

b) Gestión del Club Campestre (1,9). Un mínimo interés por la producción y una máxima preocupación por las personas. Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las buenas relaciones, conduce a una atmósfera y ritmo laboral confortable y amigable y con esto, al sentimiento de seguridad emocional en el líder. La suposición adquirida del líder es que el mejor estilo de dirección es enfocarse en las buenas relaciones entre los miembros de la organización, buscando su aprobación para disminuir la posibilidad de rechazo. Es posible que este tipo de suposiciones se hayan adquirido en la infancia dando afecto al niño a cambio de obediencia y dependencia de la dirección paterna o mediante un rechazo excesivo que lo lleva a una necesidad desmedida de ser aceptado Blake y Mouton (1985a). Los efectos que se pueden esperar son la baja productividad, calidad indiferente, nivel bajo de conflictos y una atmósfera laboral relajada (Bass, 2008).

c) Gestión empobrecida o laissez faire (1,1). Un mínimo interés tanto por la producción como por las personas. La mejor descripción de la orientación 1,1 es que se trata de un estado de falta de dirección “*su único propósito es evitar llamar la atención y asegurarse de que no se fijen en él*” (Blake y Mouton, 1978, p87). Este tipo de líderes se formaron con padres dominantes que lo coaccionaban en exceso quebrantando su independencia y orillándolo a refugiarse en la indiferencia o ante padres negligentes e impredecibles, lo que lo llevó a adquirir suposiciones de que lo importante es permanecer al margen y aguantar e intervenir lo menos posible a efecto de conservar el empleo Blake y Mouton (1978/1980). Los efectos que se pueden producir son la baja

productividad y creatividad, calidad indiferente en la producción, niveles bajos de conflictos y una atmósfera laboral relajada Bass (2008).

d) Gestión basada en los hombres de la organización o gestión del medio camino (5,5). Una preocupación intermedia entre la producción y las personas. Funcionan bajo la suposición de que un desempeño aceptable en la organización se logra mediante un equilibrio entre la necesidad de hacer el trabajo y un nivel satisfactorio de la moral de las personas. Este estilo se puede entrelazar con la teoría de la identidad social Hogg (2001) donde el líder asume mantener el *status quo* para pertenecer y lo consigue comportándose de acuerdo con el prototipo que ha logrado identificar en la mayoría de los miembros de la organización. Para Blake y Mouton (1985a) este tipo de suposiciones se pueden adquirir a través de padres que se orientan más por las influencias externas que por las internas, por lo que el ideal social se sustenta en lo que el grupo ha definido como aceptable y ante una exagerada necesidad de pertenencia. Las consecuencias del 5,5 para la organización son una calidad moderada, desempeño aceptable basado en el *status quo*, baja creatividad y baja originalidad y un equipo de trabajo que se deja llevar Bass (2008).

e) Gestión de equipos (9,9). Es el estilo de liderazgo considerado como el más efectivo y con un alcance universal al estar exento además de los efectos situacionales Blake y Mouton, (1982a). “*El trabajo se orienta hacia una meta y se busca alcanzar resultados importantes en calidad y cantidad a través de la participación, la compenetración, el compromiso y la solución de conflictos*” (Blake y Mouton, 1978, p.21). Para crear una imagen más exacta de esta teoría se puede señalar que es un estilo de liderazgo democrático donde el líder involucra legítimamente a los trabajadores en la toma de decisiones, clarifica las metas y está abierto a la crítica, y con un alto interés por

la producción y por las personas. La dirección democrática es propicia para alcanzar altos niveles de producción, compromiso pleno de los empleados y relaciones de confianza y respeto. Es posible que detrás de las suposiciones que orientan a este estilo de liderazgo se encuentren en la convivencia de la persona con padres que utilizan un modelo sistemático de educación y que se encuentra integrado por dos factores, el desarrollo de la capacidad de autonomía en el niño y, la capacidad de cooperación y respeto mutuo Blake y Mouton (1985a). Los efectos en la organización que se pueden esperar bajo este estilo de liderazgo son la alta productividad, calidad y creatividad y alto nivel de cooperación interdependiente; el conflicto se transforma en una confrontación productiva Bass (2008).

Adicionalmente Blake y Mouton, (1978/1980) identificaron diversos estilos de liderazgo que envuelven a dos o más de los 5 estilos básicos. Por ejemplo el "Paternalista" donde el líder utiliza tanto el 9,1 como el 1,9, pero no los integra con un mismo fin, por una parte mantiene el control en el trabajo, y por otra, puede ser agradable y benefactor cuando las personas siguen al pie de la letra sus directrices. Otro sería el "5,5 estadístico u oportunista", donde el líder utiliza cualquiera de los 5 estilos básicos para obtener los mayores beneficios personales y dependiendo de lo que consideran más efectivo para cada situación. Este último ejemplo perfectamente encuadraría en la teoría situacional de Hersey y Blanchard (1969), no obstante Blake y Mouton (1978/1980) lo diferencian en que el estilo oportunista, así como los mixtos, no integran a las personas en la producción y no procuran cambiar el *status quo*, por lo que tratan a los síntomas y no a las causas subyacentes.

4. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología que permite desarrollar el presente trabajo de investigación. Se muestran aspectos como el tipo de investigación, la población, las técnicas y los procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dicha investigación.

4.1. Diseño de la investigación

Es una investigación no experimental, 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.” Es de tipo 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” Hernández (2003, p.220 y 269).

Los estudios exploratorios permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

4.2. Población

La población total de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L de C.V. se registra en la tabla 4.1. La población total es de 37 personas distribuidas en los 4 niveles del organigrama directivos, gerencia, jefes de departamento y empleados de departamento,

en donde 20 son hombre y 17 son mujeres. Dentro del circulo de poder se concentra en 11 hombres y 4 mujeres de los cuales el tiempo promedio de labor dentro de la institución es baja.

4.3. Muestra

Para Levin & Rubin (1996) *"Algunas veces es posible y práctico examinar a cada persona o elemento de la población que deseamos describir"*. A esto se le llama una numeración completa o censo.

Tabla 4.1.

Registro de personal de la Caja Popular San José Iturbide S,CL. de C.V.

Cantidad	Función	Hombres	Mujeres	Tiempo De Labor
7	Directivos	8	4	3 años
1	Gerente	0	1	20 años
3	Jefes de Departamento	3	0	6 años
3	Mercadotecnia	1	2	8 años
3	Préstamo	3	0	7 años
3	Cobranza	3	0	8 años
1	Sistemas	0	1	2 años
1	Contabilidad	0	1	15 años
5	Cajas	0	5	8 años
3	Servicios	0	3	6 años
2	Intendencia	2	0	12 años

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Variables

Las variables de análisis dentro del proyecto son las presentadas en el marco conceptual el clima organizacional, liderazgo y la correlación entre estas variables.

4.5. Diseño Metodológico de la Investigación

Es importante enfatizar y dar un elemento de importancia a la etapa de acercamiento a la institución, este periodo más allá, de servir como el generador de los antecedentes, de la justificación y de la hipótesis de solución para determinado problema. Sirve para empaparse en el ambiente de la institución, permite conocer elemento y determinar las características del sistema institucional; como organigrama, actividades de departamentos, ritmo formal de actividad, y así también, el conocer el sistema informal; como las jerarquías, grupos de trabajadores, etc. Con lo cual te acerca a seleccionar una problemática de alto impacto, una hipótesis de solución más real y un procedimiento de solución efectivo. Establecidos los objetivos, la justificación y la hipótesis, se genera un diseño metodológico que permiten orientar el procedimiento a seguir para llevarlo a cabo el presente estudio. Ya integrado el material bibliográfico en el campo del clima organizacional y liderazgo, que fundamenta y da razón conceptual al proyecto, se fundamenta para las características del sistemas de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V. El diseño se distribuye en pasos:

Primer paso: Establecer la estructura de la entrevista para diagnosticar de una manera cualitativa y amplia la percepción de los empleados respecto al clima organizacional y el estilo de liderazgo hacia los jefes de departamento, gerencia y directivos. Utilizar la teoría de Blake y Mouton para integrar el test correspondiente a determinar de una forma cuantitativa el estilo de liderazgo.

Segundo paso: Determinado el material de aplicación para la detección del clima organizacional y el tipo de liderazgo, se realiza la aplicación con procedimiento de total discreción a cada uno de los empleados de la institución, la discreción permite tener información fidedigna libre de algún sesgo influenciado. La muestra es del 100 % en donde se aplicara el estudio esto genera una mayor efectividad en los resultados.

Tercer paso: Realizar el levantamiento de los resultados y reflejar en una serie de tablas diseñados especialmente para este proyecto. La información de la entrevistas abiertas se vacia en una serie de tablas para analizar y describir con mayor facilidad la información generada dentro de los distintos departamentos de la institución. La información del cuestionario se analiza y cuantifica en una serie de tablas que almacene la información para posteriormente integrarla a las malla de análisis de Blake y Mouton.

Cuarto paso: Diagnosticar las variables mediante el análisis de las tablas, generando así, conocimiento para lograr los objetivos de la tesis. Concluir y proponer soluciones bajo conceptos básicos que permitan la intervención parcial o total dentro la institución correspondiente a los lideres.

4.6. Instrumento de medición

Los instrumentos diseñados y seleccionados se relacionan directamente el ambiente laboral que los empleados viven, con las interacciones que mantienen con los diversos líderes con que trabajan. En este caso el clima organizacional se obtiene mediante una entrevista diseñada de la conceptualización del tema de clima. La medición del liderazgo es mediante el cuestionario generado del modelo de Blake y Mouton (1980).

Como se menciona la investigación tomará como punto de partida la medida de los atributos organizacionales que define al clima (Brunet, 2002, P.18) *“como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades*

(departamentos), y que pueden ser reducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconsciente) con sus miembros y con la sociedad”.

Se entiende entonces que los líderes son los responsables de conocer y manipular el clima laboral para lograr la misión de la institución, Likert citado por Brunet (1999) en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

Mediante el diseño de las entrevistas se fabricara elementos que nos permitan cuantificar los conceptos teóricos. Para Begler (1964) la entrevista abierta posibilita una investigación más amplia y profunda de la personalidad del entrevistado, mientras que la cerrada puede permitir una mejor comparación sistemática de datos. El proyecto maneja la aplicación de una entrevista abierta dirigida, con la finalidad de brindar un mayor espacio de apertura, atención y tiempo a los entrevistados y sus necesidades, así también, la aplicación de una encuesta de liderazgo.

4.7. Diseño del instrumento de medición del clima laboral

Mediante una entrevista abierta figura 4.1., desarrollada individualmente por cada uno de los empleados de nivel de gerencia hacia abajo en el organigrama, se generara una fuente de información sobre su sentir o percepción sobre cada una de las diferentes áreas de la institución, sus jefes directos, la gerencia y los directivos. La entrevista tiene una estructura desde la perspectiva de las condiciones en el organigrama, es decir, el poder jerárquico, por cada nivel abajo existe un sector donde se reflejan las decisiones de los mandos superiores. Para las personas con jerarquía definida en el organigrama y las cuales tienen gente a su disposición para desarrollar las actividades, el procedimiento

para la generación de una fuente de información debe ser idéntico que para las personas de jerarquía menor, la entrevista tiene la misma características que las de los empleados, dado que ellos influyen y son influenciados por el clima organizacional.

Figura 4.1. Forma de la entrevista abierta para el diagnostico del clima organizacional

Entrevista abierta para empleados

Fecha:
Departamento:
Tiempo de la entrevista:
Tiempo de servicio:

Situación en el departamento.

Jefe directo:
Situación en la Institución.

- Intendencia:
- ✓ Mercadotecnia:
- ✓ *Jefe directo de Mercadotecnia:*
- ❖ Prestamos:
- ❖ Cobranza:
- ❖ Sistemas:
- ❖ *Jefe directo de Prestamos/Cobranza/Servicios:*
- Servicios:
- Caja:
- Contabilidad:
- *Jefe directo de Servicios/Caja/Contabilidad:*

Gerencia:

Directivos:

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del final de la entrevista los empleados de nivel más bajo catalogan el estilo de su jefe de departamento, gerencia y directivos, decidiendo de cinco clasificaciones extremas de la teoría de Blake y Mouton. Las cuales son presentadas en funciones,

actitudes y condiciones, las opciones son democrático, medio, nivel bajo y equipo, la figura 4.2 muestra los estilos de liderazgo.

Figura 4.2. Malla de Liderazgo

Autoritario						Equipo		
			Medio					
Bajo						Democrático		

Fuente: Elaboración propia.

4.8. Diseño de los instrumentos de registro del clima organizacional

La información generada es amplia y es recomendable que se condense en una tabla para sistematizar y posteriormente contraponer la información. Basado en la conceptualización del clima organizacional se diseñan las tablas de registro para certificar que propiedades del clima organizacional están en funcionamiento dentro de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V. Para (Dessler, 1979, Pág.78) el “*clima gira alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructuras, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo*”.

Por la estructura de organización dentro de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V. los factores de los sistemas de registro se clasifican por el elemento administrativo que influyen sobre ellas. La figura 4.3. es el diseño del instrumento de

registro de los factores objetivos y subjetivos. Los directivos al ser la jerarquía más alta tiene influencia en los todos los factores organizacionales dentro de toda la institución. La gerencia como elemento de comunicación entre los directivos y los empleados tiene influencia en los todos los factores al igual que los jefes de departamento que son complemento y responsables del funcionamiento de diversas áreas, coordina a la mayoría del personal. El personal de cada departamento como elementos de menor jerarquía poseen solo influencia en los factores subjetivos. Se desarrolla una tabla de registro de factores objetivo y subjetivo para cada uno de los actores dentro de la institución, para determinar el clima por área que se genera en función de la influencia que pueda tener, ver figura 4.4.

Figura 4.3. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.4. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos de los líderes

Percepción de la gerencia.	Percepción de los subordinados directos.	Lider	Percepción de los subordinados directos
	Percepción de los empleados de la demás áreas.		Percepción de los empleados de la demás áreas.
Percepción de los jefes de área.			

Fuente: Elaboración propia.

4.9. Selección del instrumento de medición del estilo de liderazgo

Basados en la Teoría Conductual que ve al líder como un poseedor de un comportamiento específicos, lo cual lleva consigo el entender que los patrones conductuales de líderes eficientes se pueden promover o aprender mediante programas de entrenamiento de liderazgo, pudiendo ampliar la posibilidad de tener más líderes. Se maneja para la obtención de la fuente de información el cuestionario del modelo de Blake y Mouton (1980) proponen diferentes estilos de liderazgo, según la combinación de dos dimensiones: el interés por la producción (autoritario), el interés por el factor humano (democrático). El cuestionario maneja una serie de interrogaciones, ver anexo, donde se tiene 5 opciones de para elegir siempre, frecuentemente, ocasionalmente, regularmente y nunca.

4.10. Instrumento de registro del estilo de liderazgo

Se generan dos enfoques al cuestionario, un enfoque para jerarquía de mando como a jefes, gerencia y directivos, y otro, enfoque que servirá para contractar información, que

será aplicada en una jerarquía de obediencia donde están los empleados, en algún momento los jefes y gerencia. Del cuestionario se extraen dos puntuaciones. Una que valora el estilo de liderazgo basado en la exigencia en las tareas, obligaciones y productividad (estilo autoritario). Otra que valora la capacidad de liderazgo del individuo basada en la permisibilidad, la capacidad de delegación, la capacidad de motivación, la capacidad de comunicación (estilo democrático) y ambos se asientan en el formato de la tabla 4.2.

Tabla 4.2

Tabla de registro del estilo de liderazgo

Democrático	Autoritario		
Estilos de liderazgo		Int. Dem.	Int. Auto.
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

5. APLICACIÓN, RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

El capítulo contiene la información de veinticinco sesiones de entrevista las cuales variaban en tiempo de 40 minutos a 150min, durante un periodo de cuatro días se desarrollan las entrevistas individuales a cada personal desde los directivos hasta el personal menor, la información se condensa en una serie de tablas por departamento y líderes para realizar un análisis detallado del clima organizacional basado en las percepciones individuales.

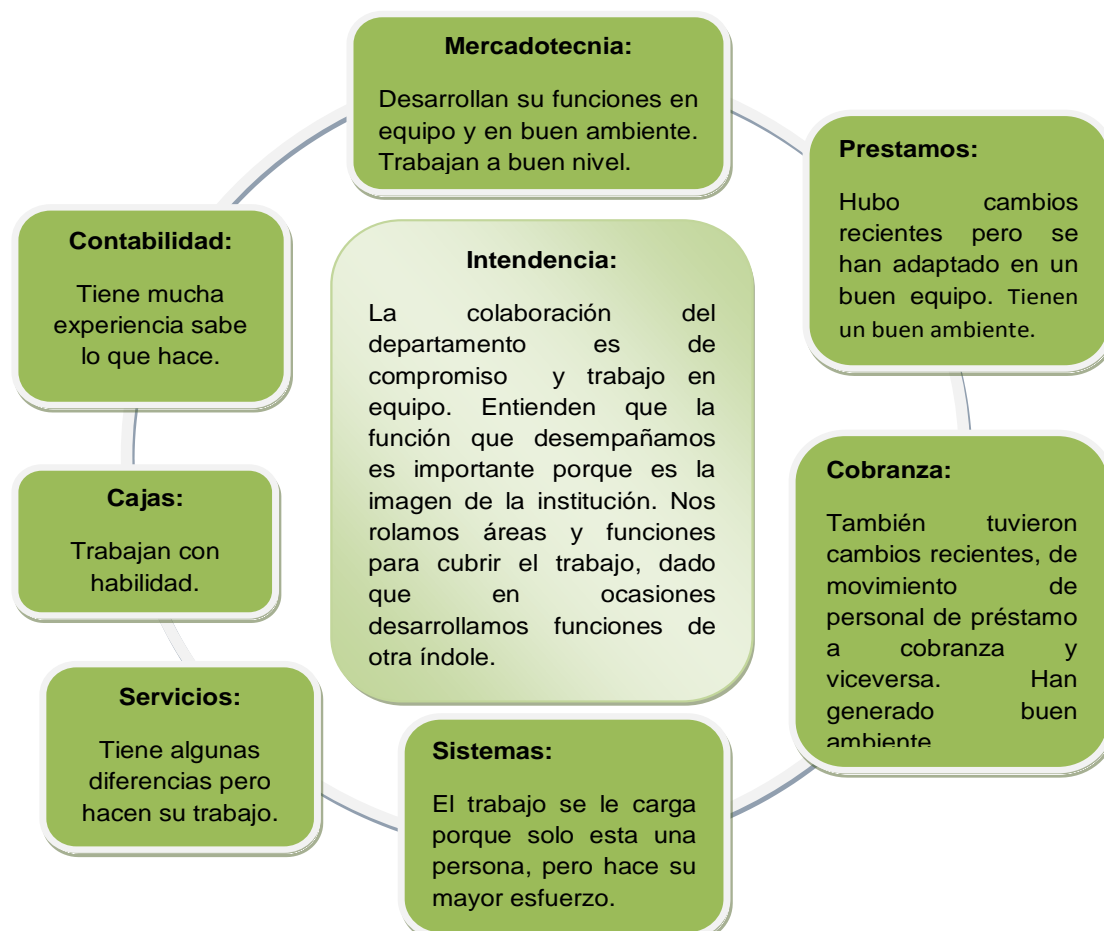
5.1. Aplicación de la encuesta de clima laboral

Mediante el sistema de registro de la *figuras 4.3* se integra la percepción que tiene cada departamento sobre el ambiente interno y las condiciones de los demás departamento. Posteriormente, con el sistema de registro de la figura 4.4 se describe las percepciones que los jefes de departamento, gerencia y directivos tienen del clima organizacional por departamento, así como, la percepción de los diversos departamento hacia los lideres. Esta dos series de tablas sirven como elemento de comparación y fundamentación hacia los resultados obtenidos en las encuestas de liderazgo.

5.1.1. Resultados de clima organizacional para el departamento de intendencia

El departamento de Intendencia muestra factores organizacionales internos positivos se genera un ambiente sano, de colaboración, trabajo en equipo, compromiso, orgullo de pertenencia, cooperativismo. La percepción del clima externo a su departamento está orientado a factores de comprensión e entendimiento hacia la dificultad que representa cada labor. El departamento percibe un buen ambiente en las áreas, con algunas diferencias profesionales y una adaptación rápida a nuevas actividades. La actitud del departamento es de participación al crecimiento y apoyo a todas las áreas, ver la información en la figura 5.1.

Figura 5.1. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos de departamento de Intendencia.



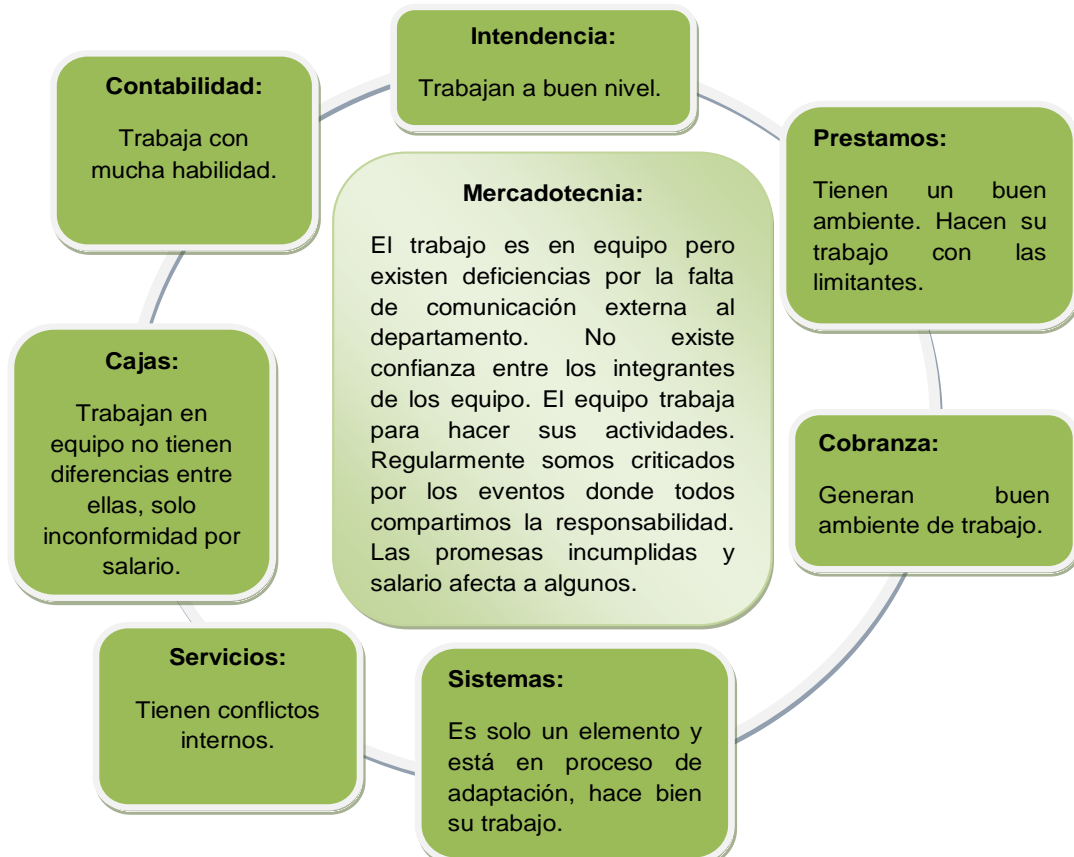
Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Resultados de clima organizacional para el departamento de Mercadotecnia

En la figura 5.2 el departamento de Mercadotecnia señala diferencias dentro de sus integrantes por deficiencia en la comunicación externa lo que promueve el no cumplir con el trabajo eficientemente, la falta de confianza entre los integrantes. Se muestra un sentimiento de insatisfacción por las críticas destructivas e injustificadas a las actividades que ellos coordinan en colaboración con los administrativos, el efecto de promesas incumplidas también hace efecto en el departamento. La percepciones a los departamentos son llevados hacia la colaboración de equipo y el desarrollo de las

actividades eficientemente, aunque describen, una diferencias entre elementos de carácter profesional, limitantes para el desarrollo de las actividades, injusticias hacia los demás departamento.

Figura 5.2. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de Mercadotecnia.



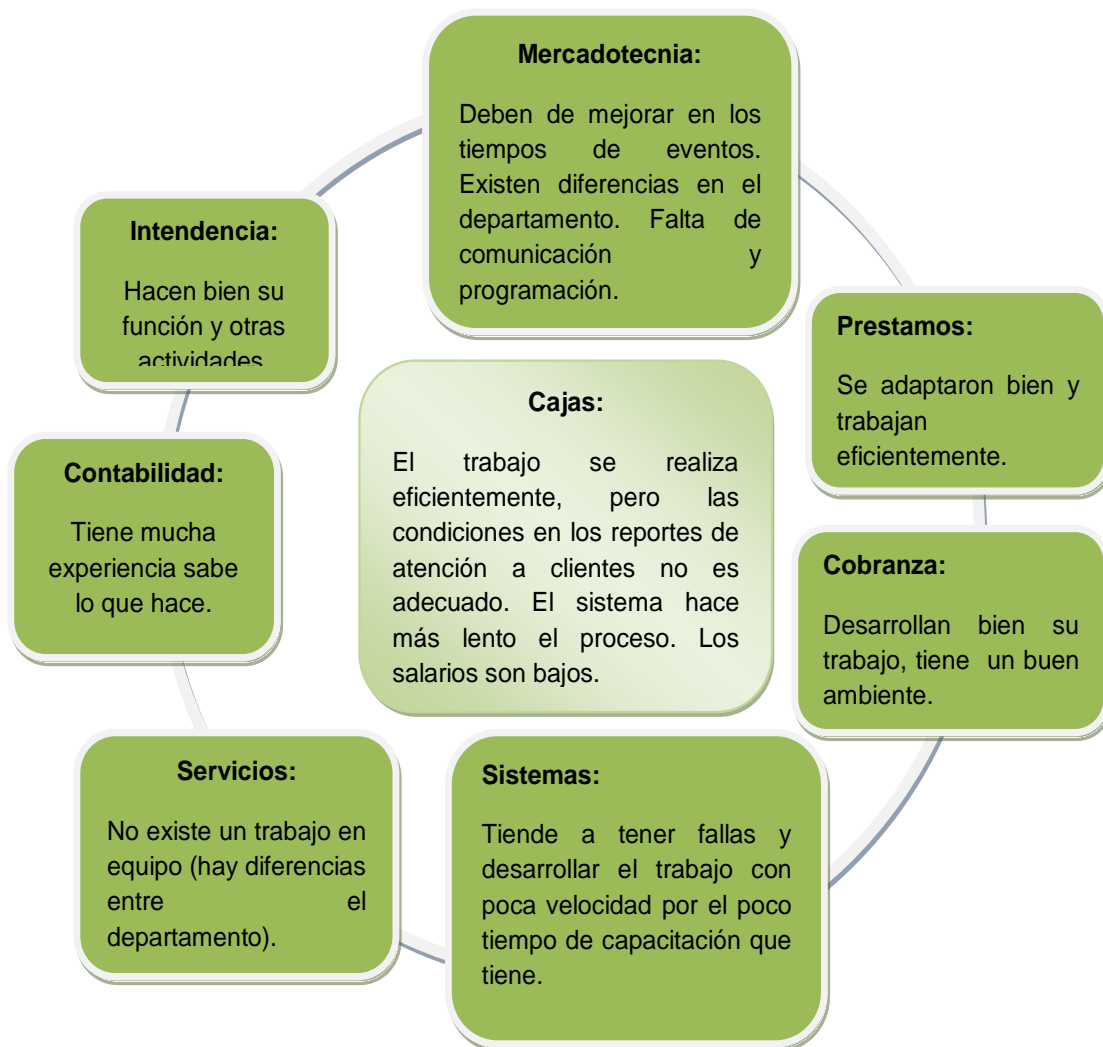
Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. Resultados de clima organizacional para el departamento de Caja

La población del departamento de cajas se centra en un ambiente más hermético a las condiciones de los demás departamentos, por la características del trabajo, internamente el trabajo lo realizan eficientemente aunque presionado por atender a las clientes dado que les pagan por clientes atendidos, el sistemas de la organización es deficiente lo cual también les perjudica en sus actividades, las condiciones salariales desaniman al

departamento, no lo consideran apropiado por la responsabilidad que tienen. El departamento señala formalmente la falta de capacidad en el departamento de sistemas para resolver prontamente las fallas. También perciben diferencias profesionales en el departamento de servicios múltiples, así como, la falta de coordinación en mercadotecnia. La figura 5.3 contiene la infamación del departamento de Cajas.

Figura 5.3. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de Cajas.

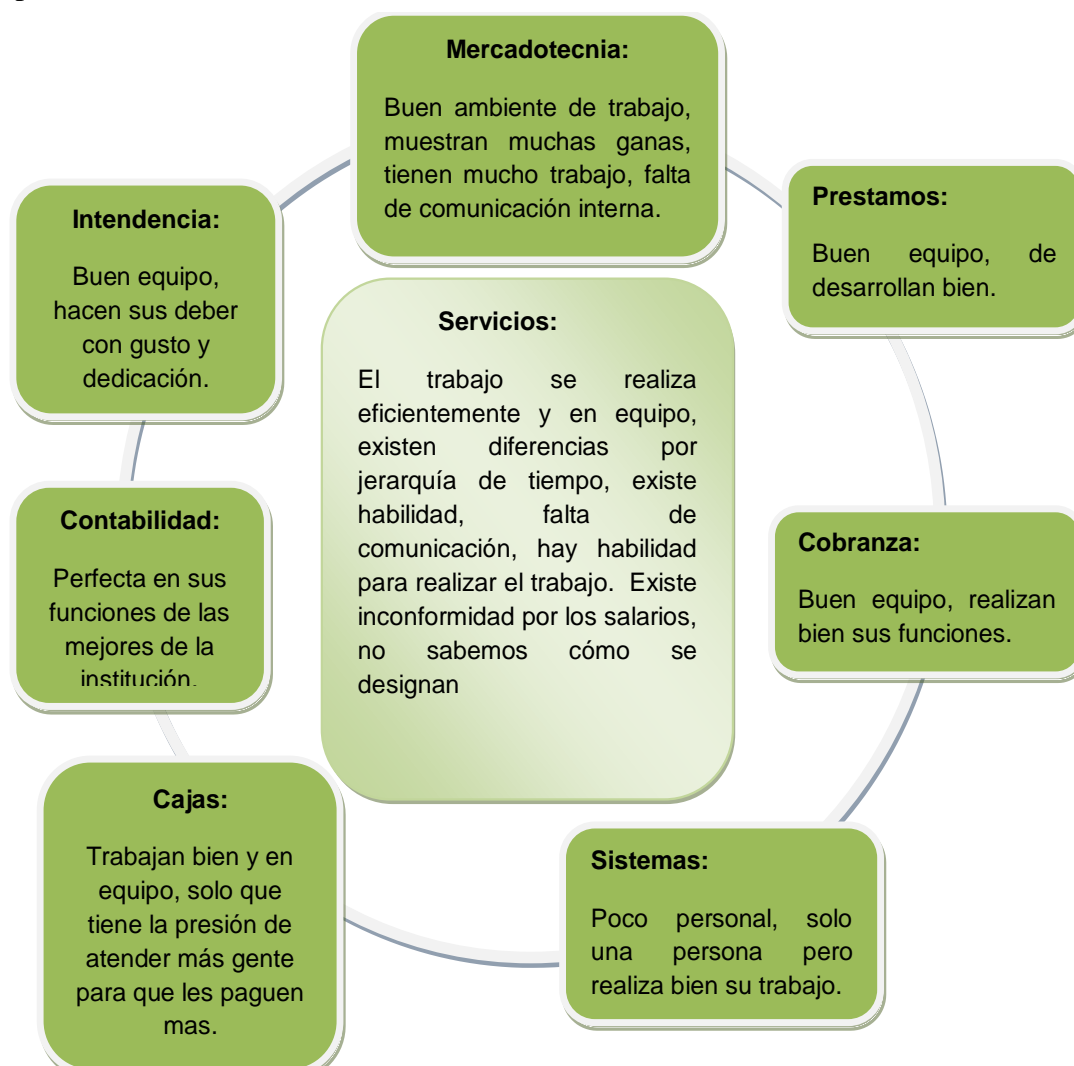


Fuente: Elaboración propia.

5.1.4. Resultados de clima organizacional para el departamento de Servicios

Para el departamento de Servicios el trabajo se realiza eficientemente y en equipo, aunque, existen diferencias por jerarquía de tiempo y salario, son consientes que la comunicación no es efectiva, pero eso no impide que se desarrolle el trabajo, el salario no les satisface del todo por lo cual se desaniman, se tiene confusión en el proceso de designación de salario.

Figura 5.4. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de Servicios.



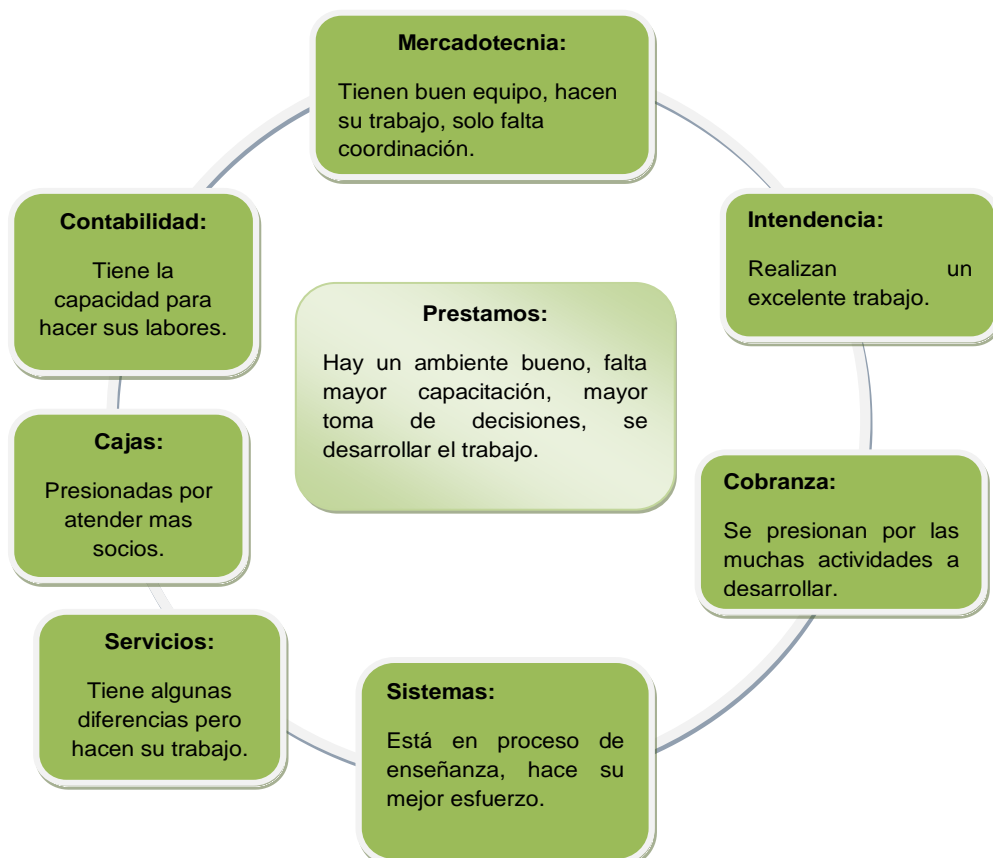
Fuete: Elaboración propia.

Su percepción hacia los otros departamentos la describen como un sistema funcional en todos sus departamentos, perciben falta de comunicación, falta de equipo para desarrollar el proceso, coordinación y capacitación principalmente en los departamentos de mercadotecnia y sistemas. La información del departamento está contenida en la figura 5.4.

5.1.5. Resultados de clima organizacional para el departamento de Préstamos

El ambiente se considera de compañerismo pero hace falta capacitación y coordinación con las disposiciones del jefe de departamento. Se debe de tener mayor amplitud en la toma de decisiones y no cerrarse el linealmente en el procedimiento.

Figura 5.5. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de Préstamo.



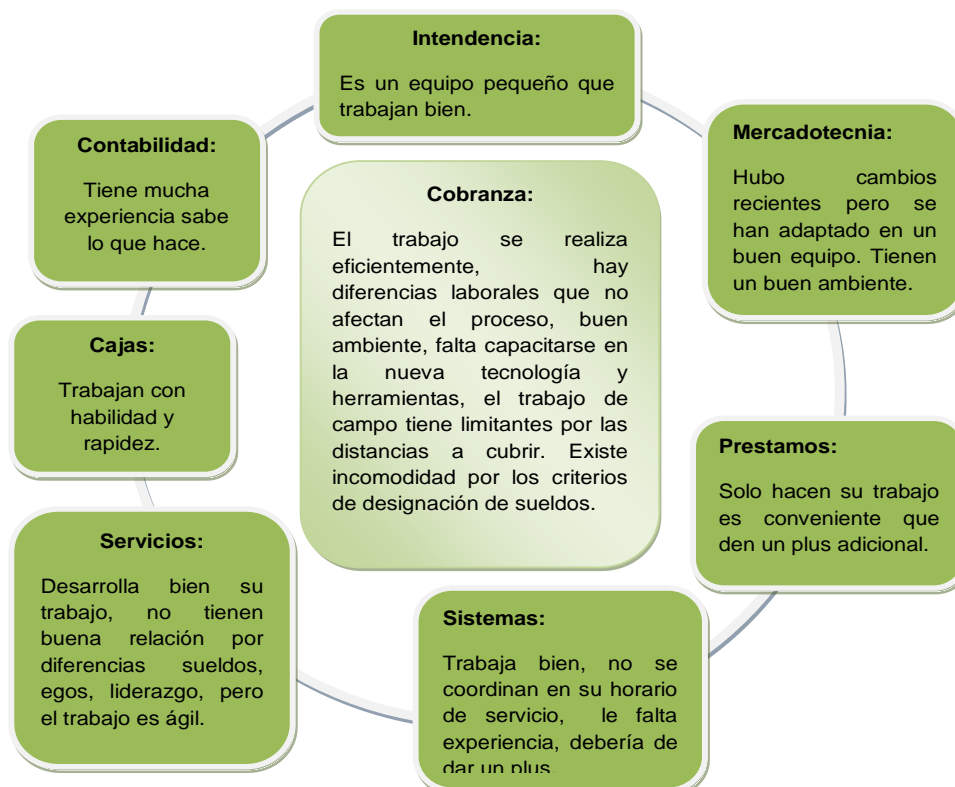
Fuente: Elaboración propia.

Para los demás departamento la coordinación y la comunicación son los principales factores que afectan el proceso, la capacitación efectiva es un elemento esencial también. La disposición por los compañeros existe solo falta dirigirla eficientemente. La información del departamento se observa en la figura 5.5.

5.1.6. Resultados de clima organizacional para el departamento de Cobranza

Dentro de la figura 5.6 se observa que la eficiencia en el departamento no se ve afectada por las circunstancias de diferencias laborales, la falta de capacitación, tecnología desfasada y insatisfacción por sueldos.

Figura 5.6. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de Cobranza.



Fuente: Elaboración propia.

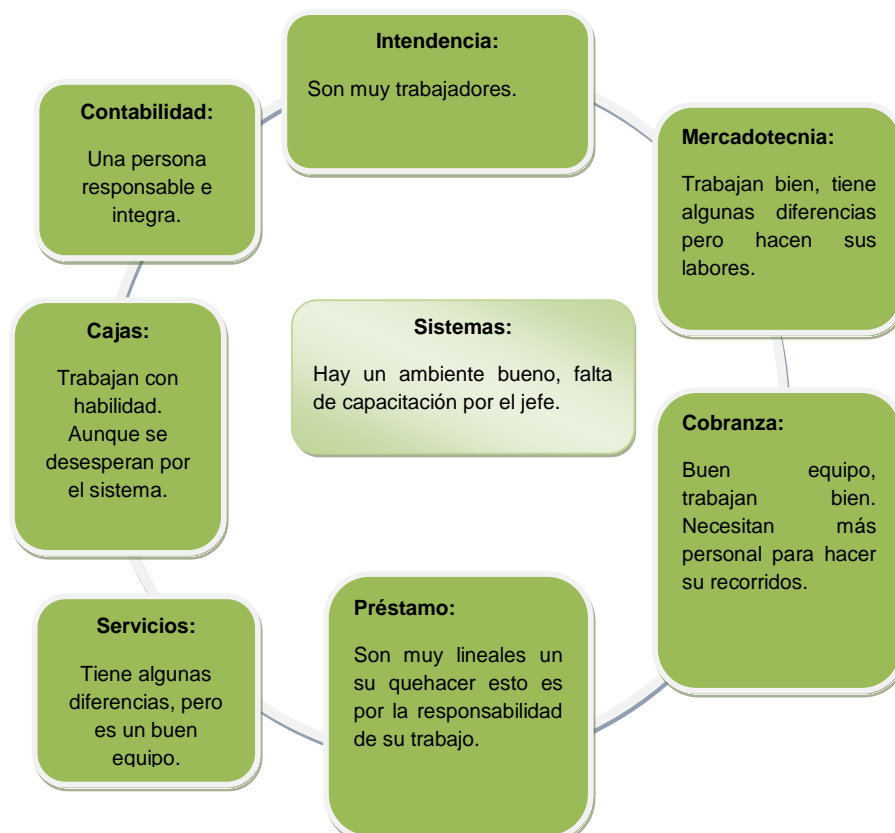
La perspectiva externa al departamento muestra la misma tendencia hacia la cooperación y comprensión a sus compañeros, tiene la misma visualización de las

diferencia en departamento de servicios, la dificultad del departamento de sistemas, así como, en el de cajas y la coordinación de las actividades en mercadotecnia.

5.1.7. Resultados de clima organizacional para el departamento de Sistemas

El ambiente es tenso, la poca capacitación que ha recibido de su jefe directo afecta en el desempeño del departamento, existe un miedo por parte del jefe de departamento por el crecimiento del personal interno y esto finalice en sus sustitución, la disponibilidad de tiempo del equipo no es suficiente y los demás departamentos se desesperan por la lentitud en la respuesta y sobre todo por las constantes fallas en el sistema, tanto en el nuevo como el antiguo.

Figura 5.7. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de Sistemas



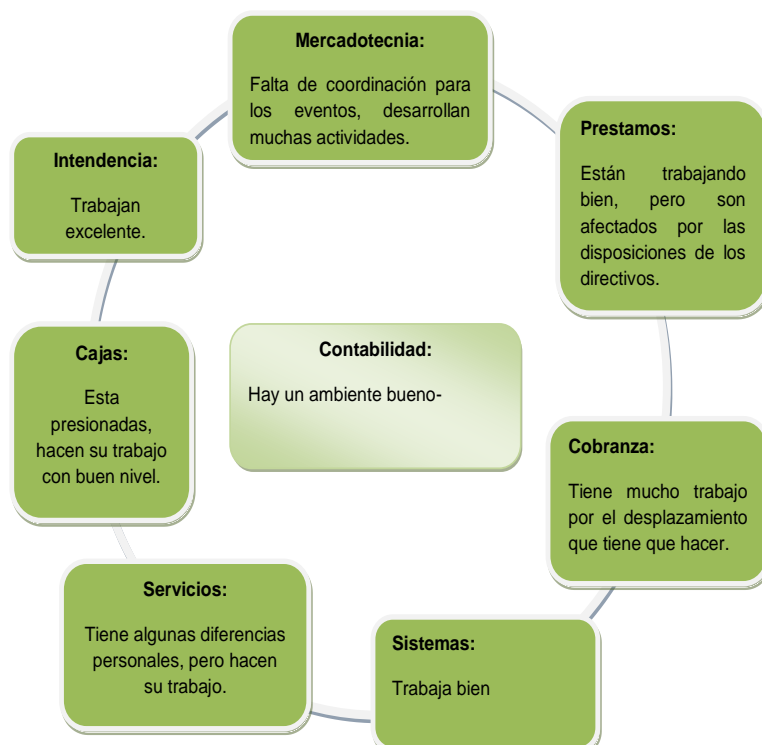
. Fuente: Elaboración propia.

En el conjunto de la institución refiriéndose al personal predomina la participación y la colaboración, existen diferencia no personales sino de trabajo, hay carencias en equipo, existe poca coordinación y una carencia de comunicación, los salario afectan al rendimiento, así también, el favoritismo que existe en algunos empleados de la institución. Ver el contenido completo en la figura 5.7.

5.1.8. Resultados de clima organizacional para el departamento de Contabilidad

En la figura 5.8 se indica que en el departamento de contabilidad el ambiente es bueno, sin problemas de comunicación, relajado. Respecto a los departamentos indica diferencias de trabajo sin que este afecte el proceso de la institución existen diferencia de trabajo, hay carencias en equipo, existe poca coordinación y comunicación dentro de los departamentos.

Figura 5.8. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del departamento de Contabilidad.



Fuente: Elaboración propia.

5.1.9. Percepción hacia el jefe de mercadotecnia

El jefe de mercadotecnia se muestra insatisfecho por el trabajo que desarrolla, considera que el área donde se desenvuelve no es para su perfil, considera que no es valorado su trabajo y cree que lo están fastidiando para que decida renunciar. Considera que no tiene voz ni voto como lo pueden tener los demás jefes de departamento. Se encuentra en un proceso de adaptación a un cambio repentino de funciones, considera que el desenvolvimiento del equipo es bueno hasta el momento y que se puede mejorar siempre y cuando lo dejen trabajar y lo apoyen.

Jefe CPS: Responsable comprometido, desarrolla su trabajo.	Cobranza: Falta de adaptación, hace buena relación con su equipo, le falta creatividad y liderazgo.	Sistemas: Ha mejorado en su trabajo. Debe de mostrar más liderazgo.	Mercadotecnia: No colabora en equipo. No hay confianza en él. Le falta carácter, desempeño, es incumplió y no apoya al departamento.	Gerencia: Adaptación y capacitación, habilidad para desarrollar su trabajo.
	Prestamos: Debe de mostrar mayor dinamismo, tomar en cuenta las opiniones, mostrar más pericia, mostrar más actitud, liderazgo, mezcla la amistad en el trabajo.	Jefe de Mercadotecnia: Insatisfecho en el trabajo que desarrolla, se encuentra en adaptación después de el cambio de área.	Intendencia: Está en proceso de adaptando. Es una buena persona con buenos modales. No apoya lo suficiente al departamento.	
Jefe de CCS: No es líder le falta capacidad y voluntad.	Contabilidad: Programar mejor sus actividades. Mejor manejo de grupo	Cajas: No tiene compromiso con el equipo. Proponer ideas para el desarrollo del departamento. Es buena persona. Mayor seguridad en la toma de decisiones.	Servicios: Falta de adaptación. Realiza acoso laboral. Es un parásito. Oculta información. Favorece a algunas personas. Tarda tiempo en hacer sus actividades.	

Figura 5.9. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del Jefe de mercadotecnia. Fuente: Elaboración propia.

Sus subordinados consideran que no trabaja en equipo, no les brinda confianza, le falta carácter y no tiene compromiso con el departamento. Los demás departamentos consideran que si efectivamente la adaptación es un elemento que lo perjudica, pero a su vez, la falta de creatividad, trabajo en equipo, planeación, dinamismo y liderazgo son

factores concurrentes en la percepción de los departamentos. Con los dos jefes de departamento las percepciones son distintas uno lo considera como comprometido y trabajador, en cambio, otro lo ve sin liderazgo, falta de capacidad y voluntad al trabajo. La gerencia considera que le falta adaptación y capacitación para desarrollar su trabajo. Ver la información entera en la figura 5.9.

5.1.10. Percepción hacia el jefe de Cobranza, Préstamo y Sistemas

La figura 5.10 describe la percepción hacia el jefe de CPS, donde, él percibe que todo trabaja a la perfección, su funcionamiento es el adecuado al igual que el de sus subordinados, existe la comunicación efectiva y un ambiente de agradable de trabajo.

<p>Cobranza:</p> <p>Debe de trabajar tiempo completo, hacemos su trabajo, no atiende a la gente, se molesta por comentarios de trabajo, amenaza, no es indispensable, favorece a algunos clientes conocidos, no muestra liderazgo, gana mucho para el tiempo que viene y para lo que hace, su horario de trabajo afecta a los socios .</p>	<p>Sistemas:</p> <p>Inestable, falta de confianza, nula capacitación, miedo a la competencia del puesto.</p>	<p>Mercadotecnia:</p> <p>Viene solo un rato por la tarde lo que le genera desacuerdo en el ambiente. Prepotente, no tiene don de mando, grosero, humilla a la gente, mal intencionado.</p>	<p>Jefe Mercadotecnia:</p> <p>No hace su chamba por la falta de tiempo y capacidad, pero aunque es ineficaz no lo mueven.</p>
<p>Jefe de CCS:</p> <p>Falta de tiempo y capacidad, conocimientos y habilidades para desarrollar el trabajo.</p>	<p>Prestamos:</p> <p>Por falta de tiempo obstruye el proceso. Afecta a los socios, abogados, notarios. Le echa mucho a los demás jefes. No hay apoyo. No le dedica tiempo a las labores.</p>	<p>Jefe de CPS:</p> <p>Todo trabaja a la perfección hay comunicación efectiva, los equipos están a gusto con sus trabajo.</p>	<p>Intendencia:</p> <p>Viene solo cuatro horas al día por la tarde lo que le genera a lo mejor estrés y por ello se comporte de una manera no muy adecuada, sobre todo al solicitar las cosas. No de servicio al cliente por el horario que maneja</p>
<p>Contabilidad:</p> <p>Trabaja bien con su equipo</p>	<p>Cajas:</p> <p>Tiene mucha responsabilidad para el poco tiempo que labora. Su condición de trabajo (horario, sueldo) afecta el ambiente. Es eficiente. Afecta a los socios por el corto tiempo de atención.</p>	<p>Servicios:</p> <p>Buen líder, realiza su trabajo, se fija en los trabajadores, no cumple su trabajo de manera eficiente por el corto tiempo de trabajo, afecta a los clientes, se tiene que revisar su salario.</p>	<p>Gerencia:</p> <p>Adaptación y capacitación, habilidad para desarrollar su trabajo.</p>

Figura 5.10. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del Jefe de Cobranza, Préstamo y Sistemas. Fuente: Elaboración propia.

Los departamentos a su responsabilidad perciben que es una persona la cual no le dedica el tiempo necesario a sus actividades por lo cual, obstruye el proceso de trabajo, que no es indispensable para el desarrollo de las actividad, porque siempre ellos hacen el trabajo y no tiene las habilidades y conocimientos correspondientes a los departamentos, no brinda confianza para comentar sobre problemas del trabajo por que inmediatamente se molesta, no brinda apoyo ni capacitación, es mal compañero por que les echa mucho a los demás jefes de departamento. Los demás departamento se centran en el poco tiempo de trabajo que desarrolla y el salario que percibe en su mayoría lo consideran prepotente, grosero, que humilla a la gente, poco confiable. Aunque existen, en menos proporción puntos de vista enfocados a su buen liderazgo y preocupación por la gente. Para los jefes de departamento existe un consenso así indicar la falta de capacidad y habilidad, mas aparte, la falta de tiempo al trabajo lo hace ineficaz. Gerencia

5.1.11. Percepción hacia el jefe de Cajas, Contabilidad y Servicios

Dentro de la figura 5.11. se asienta que el jefe directo de los departamentos considera que existe un ambiente de comunicación, armonía, apertura a la toma decisiones por parte de los empleados, se brinda confianza para escuchar las inquietudes del personal. Dentro de los departamento existe una criterios diferentes para el departamento de contabilidad el desempeño del jefe es ideal, para los dos restantes la percepción es diferente los consideran como injusto, con poca dedicación, sin compromiso, descuidado en las actividades y movimientos delicados, muestra pereza y le falta tacto al dirigirse con las personas. Los departamentos externos indican una falta de madurez, descuida las actividades y la falta de delicadeza al dirigirse a sus subordinados. Tanto para los jefes de departamento como para gerencia es considerado como una persona que sabe dirigir, cumple con sus actividades y es un buen líder.

Jefe CPS: Responsable, activo, sabe dirigir su grupo.	Cobranza: Realiza bien su trabajo, no muestra participación, intimida a sus subordinados, la forma de comunicarse no es la correcta, no acepta sus errores.	Sistemas: Trabaja bien, pero le falta ser más humano con su gente. Exige a un nivel alto, organiza.	Mercadotecnia: No se enfoca en sus asuntos. Le falta madurez.	Jefe de Mercadotecnia: Buen líder desarrolla su trabajo.
	Prestamos: Trabaja bien, pero le falta ser más humano con su gente, exige a un nivel alto, organiza.	Jefe de CCS: Buena comunicación, se trabaja en armonía, se permite la toma de decisiones, hay confianza, se escucha al personal.	Intendencia: Realiza adecuadamente su trabajo.	
	Contabilidad: Desarrolla bien su trabajo.	Cajas: No muestra criterio en la elaboración de reportes de trabajo. Falta de dedicación y apoyo al equipo. No tiene un compromiso total. Descuida las actividades del grupo.	Servicios: Buen líder, pereza, poca participación con el equipo, distraído en movimientos importantes, falta de tacto al dar las indicaciones.	Gerencia: Adaptación y capacitación, habilidad para desarrollar su trabajo.

Figura 5.11. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos del Jefe de contabilidad, cajas y servicios. Fuente: Elaboración propia.

5.1.12. Percepción hacia la Gerencia

La Gerencia considera que la comunicación es primordial y es efectiva dentro de toda la institución, tiene enfocado su mecanismo de comunicación en los tres jefes de departamento, aunque en algunas ocasiones escucha las problemáticas directamente de los niveles bajos. El departamento directo a cargo señala que tiene buena disponibilidad y un excelente trato, aunque en momentos le falta comunicación afectando los resultados del departamento, es muy cuidadosa del dinero de la institución. Los departamentos coinciden en el cuidado que tiene sobre los bienes de la institución, pero indican que existe una pérdida de la comunicación, falta de involucramiento en el proceso, poca confiabilidad en su persona, posee rezago en habilidades tecnológicas y administrativas, marca favoritismo, no toma riesgos.

Jefe CPS: Comprometida con la institución, resguarda el dinero, ofrece seguridad, y control de su personal.	Cobranza: Debe de tener más involucramiento en el proceso para que determine las dificultades y problemas de las áreas, poca confiabilidad, rezagado en tecnología y herramientas para hacer más eficiente el trabajo, cuida bien el dinero de la caja.	Sistemas: Mayor acercamiento a los empleados.	Mercadotecnia: No tienen buena comunicación con los empleados, no existe apoyo ni se tiene confianza en su palabra. Falta de comunicación entre ellos y hacia los empleados. Cuida mucho el dinero. Sobreprotege al jefe de Servicios/Prestamos/Cobranza. Favorece a los directivos. Habla de todos (chimes). No enfrenta las situaciones directamente. Detiene trámites.	Jefe de Mercadotecnia: No visualiza las condiciones del personal, toma decisiones que perjudican, juzga sin fundamentos.
Jefe de CCS: Solo dirige a su personal, pero no busca soluciones prontas a los problemas ni visualiza a futuro.	Prestamos: Honesta, responsable, segura, tiene preferidos, no se involucra en el trabajo de las áreas, administra el dinero, no muestra apoyo para los empleados, cuida su puesto.	Gerencia: La comunicación es lo primordial y es efectiva, trabajo directo con mis tres jefes de departamento, pero no desatiendo a los demás empleados.	Intendencia: Tiene un excelente trato y disponibilidad hacia las condiciones de nuestro trabajo, aunque en ocasiones la falta de comunicación y afecta el resultado de nuestras funciones. Atenta, y sabe cuidar mucho el dinero.	
		Contabilidad: Cuida el dinero de la institución, maneja bien el grupo de trabajo.	Cajas: Tiene poco contacto con el personal. Toma decisiones que afectan a los empleados. No apoya a los empleados, está del lado de los directivos. No se tiene confianza en platicar los problemas. No se actualiza.	Servicios: Realiza bien su trabajo, no toma riesgos de más (cuida su puesto), no brinda confianza a los empleados, trabaja bien, debe de tener más involucramiento en el proceso para que determine las dificultades y problemas de las áreas.

Figura 5.12. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos de la Gerencia. Fuente: Elaboración propia.

La percepción de los jefes de departamento, lo conciben de diversa forma un elemento maneja un perfil de seguridad, compromiso y resguardo al personal, mientras otros elementos lo consideran sin visualización al futuro, toma decisiones que perjudican a los departamentos sin buscar soluciones a las posibles efectos, juzga sin elementos fidedignos. Las percepciones completas se estructuran en la figura 5.12.

5.1.13. Percepción hacia los Directivos

Los directivos perciben diferentes circunstancias algunos consideran que la institución como un elemento que funciona a través del control de ellos, que las personas no trabajan y no aportan nada. Para otros, las condiciones son más complejas reconocen que

hay problemas pero el exceso de trabajo y la nula aportación de la gerencia evitan que el ambiente de los empleados sea agradable. Los departamentos manifiestan que existe un poco comunicación interna al grupo de dirección, solo buscan su bienestar económico, no tiene los conocimientos necesarios para el puesto, no tienen interés en el crecimiento de la institución, no manejan estrategias adecuadas. Los jefes de departamento manejan dos criterios uno es el de compromiso y desarrollo con la institución, otro, el que manejan una falta de soluciones rápidas, mal organización, falta de interés, no toman la responsabilidad de sus acciones, falta de acercamiento al proceso, no realizan su trabajo como debería de ser. Para gerencia concibe una falta de productividad, comunicación y trabajo responsable, falta de conocimiento del proceso general y poca participación a conocer la institución, el personal y el procedimiento. Ver figura 5.12.

Jefe CPS: Comprometidos con el bienestar y desarrollo de la institución.	Cobranza: Poca comunicación entre ellos y con los empleados, nulo análisis de las ideas de los empleados, exceso de privilegios (particularmente gastos), discriminación, humillación, mala organización, vicios de estar como directivo, afecta el cambio constante de directivos, no conocen para nada el proceso de la caja, deben de revisar los salarios, crear un tabulador de salario, son comprometidos, no permiten propuestas de mejora, realizar juntas de mejora con empleados, tener conocimiento al perfil del puesto, maneja a los empleados a latigazos, no valoran a la gente, solo vienen por dinero	Sistemas: Deberían de valorar el recurso humano.	Mercadotecnia: No se acercan a los empleados. Tienen deficiencia en la comunicación hacia abajo y entre ellos. No ven por el crecimiento de los empleados. Tiene malas estrategias. Falta de conocimiento sobre sus actividades. Se olvidan de los empleados. Brincan niveles de comunicación en ciertos momentos. Las comisiones no hacen su función. Incumple reglamentos por el hecho de ser directivos.	Jefe Mercadotecnia: No funcionan los comités. Dejan la responsabilidad de los fracasos. Culpan de los malos. No se acercan. No aceptan errores.
	Directivos		Intendencia: Falta de comunicación entre ellos y hacia los empleados.	
Jefe de CCS: Soluciones lentas. Mal organizados por el número de personas. Hay comodines que no hacen nada. No tiene el perfil necesario.	Prestamos: Deben de involucrarse con el proceso y las personas, han descuidado la caja, publicar acuerdos, juzgan, critican, no conocen los procesos, deberían tener acercamientos con los empleados.	Cajas: No revisan nuestras actividades. Afecta en cambio regular de directivos. Consolidar acuerdos más rápidamente. Escuchar a los empleados. Que tengan mayor capacitación (un perfil adecuado a su actividad). Nula confianza. Falta de criterio. Algunos son prepotentes.	Servicios: Poca comunicación con los empleados. No conocen para nada el proceso de la caja. No se llevan bien entre ellos	Gerencia: Falta de productividad. Falta de comunicación. Las comisiones no realizan su trabajo. No conocen el procedimiento. No acepta la invitación a acercarse al personal.
	Contabilidad: No hay buena relación entre ellos. Algunos solo vienen por el dinero. Piensan que nos regalan las cosas. Humillan.			

Figura 5.12. Instrumento de registro de los factores objetivos y subjetivos de la Gerencia. Fuente: Elaboración propia.

5.2. Aplicación del instrumento para medir el estilo de liderazgo

La encuesta fue desarrollada por todo el personal desde los directivos hasta el personal menor, la información. Existe dos perfiles de la encuesta. uno enfocado a los empleados que no maneja personal y el otro al personal que manejan gente, es decir, los líderes formales de la institución. La información se condensa en una serie de tablas por línea de mando (directivos-gerencia-jefes de departamento- departamento) para realizar un análisis detallado del estilo de liderazgo que se muestra en la institución.

5.2.1. Estilos de liderazgos en el departamento de intendencia

El departamento, como se muestra en la tabla 5.1, de intendencia señala una combinación de estilos en su jefe directo, un estilo medio con una puntuación de 4 en el sector democrático y un elevado rango en el ámbito autoritario con una puntuación de 7.

Tabla 5.1

Instrumento de registro del estilo de liderazgo del jefe directo - intendencia

	Democrático	Autoritario
	4	7
Estilos de liderazgo	Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.	Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.	Bajo	Alto
Liderazgo de club social.	Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio	Medio	Medio
Liderazgo de equipo.	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Para los directivos tabla 5.2, la tendencia es idéntica dos estilos de liderazgo con mayor influencia hacia el autoritarismo. La puntuación de es de un rango de 4 en elemento democrático mientras que el elemento autoritario posee un 8.

Tabla 5.2*Instrumento de registro del estilo de liderazgo del directivos- intendencia*

Democrático	Autoritario		
4	8		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Estilos de liderazgos en el departamento de Mercadotecnia

En la tabla 5.3 el departamento de Mercadotecnia señala que su jefe de departamento tiene un estilo combinado, con un perfil bajo en democracia con una puntuación de 3 y estilo medio en autoritario con un valor de 4.

Tabla 5.3*Instrumento de registro del estilo de liderazgo jefe directo- mercadotecnia*

Democrático	Autoritario
3	4

Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

El departamento de mercadotecnia identifica plenamente el estilo de liderazgo de la gerencia como un estilo bajo o empobrecido, con un puntuaciones de 2 en los rangos de democrático y autoritario, ver tabla 5.4. El estilo de liderazgo identificado por el departamento de Mercadotecnia respecto a los directivos es un nivel bajo con valores de 3 en el factor democrático y 1 en el factor autoritario, la información en la tabla 5.5.

Tabla 5.4

Instrumento de registro del estilo de liderazgo gerencia - mercadotecnia

Democrático	Autoritario		
2	2		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.5

Instrumento de registro del estilo de liderazgo directivos - mercadotecnia

Democrático	Autoritario		
3	7		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Estilos de liderazgos en el departamento de Sistemas

Para el departamento de sistemas el estilo de liderazgo de su jefe inmediato es combinación entre un valor medio de 5 para el factor democrático y un valor de alto de 7 en el factor autoritario, ver tabla 5.6.

Tabla 5.6

Instrumento de registro del estilo de liderazgo jefe directo - sistemas

Democrático	Autoritario		
5	7		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

El estilo de liderazgo que muestra la gerencia en el departamento de sistemas es de democrático bajo con un valor de 3 y autoritario medio con un valor de 4, ver tabla 5.7.

Tabla 5.7

Instrumento de registro del estilo de liderazgo gerencia - sistemas

Democrático	Autoritario		
3	4		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Los directivos muestran un estilo combinado de liderazgo hacia el departamento de sistemas, un perfil medio de valor en 5 el lo democrático y un valor elevado en valor de 8 hacia lo autoritario, ver tabla 5.8.

Tabla 5.8

Instrumento de registro del estilo de liderazgo directivos - sistemas

Democrático	Autoritario
5	8

Estilos de liderazgo	Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.	Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.	Bajo	Alto
Liderazgo de club social.	Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio	Medio	Medio
Liderazgo de equipo.	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4. Estilos de liderazgos en el departamento de Cobranza

El departamento de cobranza identifica que su jefe inmediato maneja un estilo de liderazgo combinado, con un medio perfil de valor 4 en democrático y alto de valor 7 en autoritario, ver tabla 5.9.

La gerencia muestra un estilo de liderazgo medio o de punto medio para el departamento de Cobranza los valores son 4 democrático y 5 autoritario, la diferencia es mínima pero aun así, el estilo se inclina hacia el autoritarismo, ver tabla 5.10..

Los directivos muestran un estilo de liderazgo en equipo para el departamento de cobranza los valores alcanzados son 4 democrático y 7 autoritario, con una diferencia pequeña pero el liderazgo muestra una tendencia hacia en trabajo, ver tabla 5.11.

Tabla 5.9*Instrumento de registro del estilo de liderazgo jefe directo - cobranza*

Democrático	Autoritario		
4	7		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.10*Instrumento de registro del estilo de liderazgo gerencia - cobranza*

Democrático	Autoritario		
4	5		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.11*Instrumento de registro del estilo de liderazgo directivos - cobranza*

Democrático	Autoritario		
4	7		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

5.2.5. Estilos de liderazgos en el departamento de Préstamo

En el departamento de Préstamo se cociente un estilo de liderazgo de punto medio para su jefe directo, los valores generados son de 4 en democrático y 5 en autoritario, información en la tabla 5.12.

Tabla 5.12

Instrumento de registro del estilo de liderazgo jefe directo - préstamo

Democrático	Autoritario		
4	5		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

. El departamento de Préstamo concibe un estilo de liderazgo de punto medio para el área de gerencia, los valores generados son a la par con 4 para el factor democrático y para el factor autoritario, ver tabla 5.13.

Tabla 5.13

Instrumento de registro del estilo de liderazgo gerencia - préstamo

Democrático	Autoritario		
4	4		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

El departamento considera un estilo que los directivos manejan dos estilos de liderazgo un estilo medio democrático con un 5 y estilo alto autoritario con 7 de unidad inclinada al trabajo.

Tabla 5.14

Instrumento de registro del estilo de liderazgo directivos - préstamo

Democrático	Autoritario		
5	7		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

5.2.6. Estilos de liderazgos en el departamento de Servicios

En la tabla la 5.15 el departamento de Servicios valora a su jefe directo con un estilo de liderazgo empobrecido o bajo con valores de 2 en el factor democrático y de 3 en el factor autoritario.

De igual manera en la tabla 5.16 el departamento de Servicios clasifica el liderazgo de la gerencias como de nivel empobrecido, con valores idénticos en 2 para los dos factores democrático y autoritario.

El estilo de liderazgo de los directivos que indica el departamento de Servicios en la tabla 5.17 es un nivel empobrecido con tendencia al autoritarismo, los valores indican un 2 en el factor de democracia y 3 en el factor de autoritarismo.

Tabla 5.15*Instrumento de registro del estilo de liderazgo jefe directo - servicios*

Democrático	Autoritario		
2	3		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.16*Instrumento de registro del estilo de liderazgo gerencia - servicios*

Democrático	Autoritario		
2	2		
Estilos de liderazgo		Int. Dem.	Int. Auto.
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.17*Instrumento de registro del estilo de liderazgo gerencia servicios*

Democrático	Autoritario		
2	3		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autocrático
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

5.2.7. Estilos de liderazgos en el departamento de Cajas

El estilo de liderazgo que muestra el jefe directo para el departamento de Cajas es una combinación de estilos, con un valor de 2 lo ubica en un estilo pobre democrático y con un valor de 6 lo ubica en un estilo medio autocrático, ver tabla 5.18.

Tabla 5.18

Instrumento de registro del estilo de liderazgo jefe directo - cajas

Democrático	Autoritario		
2	6		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario.
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

La gerencia muestra un estilo empobrecido hacia el departamento de Cajas, ver tabla 5.19, con una tendencia autoritaria, el valor de 1 democrático y el valor de 3 autoritaria confirman la tendencia.

Tabla 5.19

Instrumento de registro del estilo de liderazgo gerencia - cajas

Democrático	Autoritario		
1	3		
Estilos de liderazgo		Int. Dem.	Int. Auto.
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

El estilo señalado en la tabla 5.20 por parte de del departamento hacia los directivos es una combinación de estilos, uno enfocado a un nivel bajo con un valor de 2 democrático, un uno medio con un valor de 4 autoritario.

Tabla 5.20

Instrumento de registro del estilo de liderazgo directivos - cajas

Democrático	Autoritario		
2	4	Estilos de liderazgo	
		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

5.2.8. Estilos de liderazgos en el departamento de Contabilidad

El departamento de contabilidad señala que su jefe inmediato maneja un estilo de liderazgo combinado bajo en democrático con valor de 3 y medio en autocrático con valor de 4, ver tabla 5.21.

La gerencia representa un estilo de liderazgo combinado con un elemento bajo en democracia y termino medio en autoritarismo, la diferencia mínima pero confirma que el estilo tiene inclinación autocrática, información en la tabla 5.22.

Los directivos están evaluados por el departamento de contabilidad con un estilo de liderazgo combinado, con predominancia hacia lo democrático con un valor de 4 y una mínima tendencia a lo autocrático con un valor de 3, observar tabla 5.23.

Tabla 5.21*Instrumento de registro del estilo de liderazgo jefe directo - contabilidad*

Democrático	Autoritario		
3	4		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autocrático
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.22*Instrumento de registro del estilo de liderazgo gerencia - contabilidad*

Democrático	Autoritario		
3	4		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autocrático
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.23*Instrumento de registro del estilo de liderazgo directivos - contabilidad*

Democrático	Autoritario		
4	3		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autocrático.
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

5.2.9. Estilos de liderazgos personal de los Jefes de Departamento

El perfil de evaluación de liderazgo que resulto de la evaluación personal del Jefe de Mercadotecnia fue un estilo de punto medio, con una tendencia mínima hacia el autoritarismo, ver tabla 5.24.

Tabla 5.24

Instrumento de registro del estilo de liderazgo personal jefe de mercadotecnia

Democrático	Autoritario		
4	5		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

El estilos de liderazgos personal del Jefe de Cobranza, Préstamo y Sistemas, es una combinación de estilos con un perfil inclinado hacia el autoritarismo, con valores de 5 en el factor democrático y de 7 en el factor autoritario, ver tabla 5.25.

Tabla 5.25

Instrumento de registro del estilo de liderazgo personal jefe de cobranza, préstamo y sistemas

Democrático	Autoritario		
5	7		
Estilos de liderazgo		Int. Dem.	Int. Auto.
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

El estilos de liderazgos personal del Jefe de Caja, Contabilidad y Servicios, muestra un combinación con tendencia al autoritarismo, el factor democrático muestra un valor de 2 mientras que el factor autoritario muestra un valor de 4., ver tabla 5.26.

Tabla 5.26

Instrumento de registro del estilo de liderazgo personal jefe de caja, contabilidad y servicios

Democrático	Autoritario		
2	4		
Estilos de liderazgo		Int. Dem.	Int. Auto.
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

5.2.10. Estilos de liderazgos personal de gerencia y directivos

La gerencia mostro un estilos de liderazgos de evaluación personal de punto medio con valores idénticos tanto es el factor democrático como en el factor autoritario, ver la información en la tabla 5.27.

Tabla 5.27

Instrumento de registro del estilo de liderazgo personal gerencia

Democrático	Autoritario		
4	4		
Estilos de liderazgo		Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.		Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.		Bajo	Alto
Liderazgo de club social.		Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio		Medio	Medio
Liderazgo de equipo.		Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Los directivos muestran en su conjunto un estilo de liderazgo ver tabla 5.28, con valores de 7 autoritario y 4 democrático lo que señala una tendencia al autoritarismo o el desarrollo de tareas.

Tabla 5.28

Instrumento de registro del estilo de liderazgo personal directivos

Democrático	Autoritario
4	4

Estilos de liderazgo	Democrático	Autoritario
Liderazgo empobrecido.	Bajo	Bajo
Liderazgo de tarea.	Bajo	Alto
Liderazgo de club social.	Alto	Bajo
Liderazgo de punto medio	Medio	Medio
Liderazgo de equipo.	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

6. CODIFICACIÓN Y VALIDACIÓN

En este capítulo la información se codifica en una serie de tablas similar a la de la *figura 6.1*, la cual mediante la utilización de cuadros en color dentro de la tabla de análisis se analiza los diversos estilos de liderazgo generados en el capítulo anterior. Así también, mediante el uso de la estadística se validan los resultados.

6.1. Codificación de los resultados por departamento

Es primordial codificar los resultados del estilo de liderazgo generados en las entrevistas, los cuestionarios de los empleados y los cuestionarios de los jefes de departamento, gerencia y directivos, para así, confrontarlos dentro de la malla de análisis. Es evidente que existirá un porcentaje de variabilidad dentro de las mallas de liderazgo, esto corresponde a la cantidad de variables que se manejaron como opción en la sesión de entrevista 5 estilos de liderazgo (bajo, autocrático, medio, democrático, en equipo) contra las 81 posible combinaciones dentro de la malla de análisis. Las variaciones son en mínima proporción significativas, siempre y no exceda de una unidad en cualquier dirección, la varianza en los intervalos mayores a la unidad se consideran fuera de rango o de carácter variable. Se asigna un color a cada estilo de liderazgo generado durante el proceso, verde; encuesta de jefes de departamento, gerencia y directivos, negro; encuesta de empleados y gris: en entrevista de empleados.

9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Figura 6.1. Malla de Análisis. Fuente: Elaboración propia.

6.1.1. Diagnóstico en el departamento de Intendencia

Basado en la percepción que el departamento describió en la entrevista y los resultados de la encuesta podemos decir que existe una alteración en la evaluación. Es decir, el departamento describe una dirección de un líder de punto medio, pero evalúa un liderazgo combinado de punto medio con un factor alto hacia la tarea, la evaluación personal del jefe directo es de punto medio. Mediante el uso de la tabla 6.1 se determina que la alteración no es significativa porque permanece en el rango de descrito por el estilo de punto medio que indica una mayor inclinación hacia el autoritarismo o trabajo. El jefe directo se calificó dentro de un estilo medio lo cual ratifica que la percepción del departamento en la entrevista fue adecuada.

Tabla 6.1

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo jefe directo vs. intendencia

9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

El estilo de liderazgo concordó con las evaluaciones del departamento y los directivos en un estilo combinado con una tendencia alta autocrática y media democrática. La percepción con las pocas variables señaladas indicaban un estilo totalmente democrático enfocado a la tarea, que es cierto sentido dada las características del estilo medio la inclinación es siempre hacia la tarea. La malla permite determinar lo

asertivo del departamento en su percepción sobre el perfil de liderazgo de los directivos con tendencia autoritaria pero cierto nivel de democracia. Los directivos se encuentran en el mismo perfil con una unidad por debajo en la escala de autoritarismo, ver tabla 6.2.

Tabla 6.2

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo directivos vs. intendencia

9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Diagnóstico en el departamento de Mercadotecnia

Para mercadotecnia el jefe directo se considera con un estilo de liderazgo empobrecido donde el manejo del equipo es nulo. El departamento tiene una aceptabilidad en el resultado de la encuesta al estar por arriba del estilo basado en la percepción por una unidad respecto al estilo generado de la encuesta. La evaluación personal del jefe directo

Tabla 6.3.

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo jefe directo vs. mercadotecnia

9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Fuente: Elaboración propia.

se describe como de estilo de liderazgo medio, lo cual señala una afectación dentro del clima organizacional del departamento, ver tabla 6.3.

La tabla 6.4 muestra la percepción del departamento para el estilo de liderazgo de la gerencia, desde la entrevista fue de un estilo empobrecido. Los resultados de la encuesta arrojan una similitud de estilo empobrecido, lo cual certifica y valida las percepción inicial. La igualdad de estilos dentro de la entrevista como de la encuesta valida la eficiencia de la encuesta. La gerencia muestra en su encuesta personal un estilo medio, que indica la relación que existe entre su comportamiento y la afectación en el departamento.

Tabla 6.4

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo gerencia vs. mercadotecnia

8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6.5 el departamento dentro de la entrevista señala que los directivos tiene un estilo autocrático, al desarrollar la encuesta la tendencia efectivamente es autocrática pero con un mínimo elemento democrático, para lo directivos el nivel de autocracia es del mismo rango salvo que manejan un término medio de democracia. En forma más precisa y a través de la malla certificamos que los estilos de liderazgo del personal son idénticos tanto el mostrado en la entrevista como el de la encuesta. La relación de estilo de liderazgo de los directivos es aceptable en la tendencia del departamento.

Tabla 6.5

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo directivos vs. mercadotecnia

9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

6.1.3. Diagnóstico en el departamento de Sistemas

El departamento de sistemas en la entrevista clasifica a su jefe directo en un estilo de liderazgo autocrático, la conceptualización de las habilidades y caracterices difieren dado que la tendencia mostrada en la encuesta indica una tendencia si al autoritarismo pero con una combinación en término medio democrático. La precisión de la información en la malla concibe una aceptabilidad entre la percepción del estilo de liderazgo contra el resultado de la encuesta, el estilo de liderazgo del jefe directo confirma un autoritarismo combinado a un punto medio democrático, ver tabla 6.6.

Tabla 6.6

Tabla de coteio de los estilos de liderazgo iefe directo vs sistemas

9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

Para el departamento de sistemas el estilo de liderazgo de la gerencia se encuentra en un nivel bajo, la relación de la percepción del departamento coincide en proporción significativa con las características del estilo de liderazgo señalado en la encuesta. Mediante la malla certificamos que la percepción de estilo de liderazgo en la entrevista es aceptable dado su relación con la registrada en la encuesta, influencia de la gerencia en el departamento es importante y significativa, ver tabla 6.7.

Tabla 6.7

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo gerencia vs. Sistemas

9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Fuente: Elaboración propia.

La primera percepción sobre el estilo de liderazgo de los directivos basado en las circunstancias fue autocrático, dentro del parámetro amplio que muestra las encuestas la relación fue autoritaria con tendencia media a la democracia. Desde la perspectiva de la

Tabla 6.8

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo directivos vs. sistemas

9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla se confirma que existe una diferencia entre las percepciones inicial y la mostrada por la encuesta, a su vez, la relación entre los estilos de liderazgo de los empleados como de los directivos fue idéntica, esto confirma que el departamento percibe las condiciones del estilo de dirección, ver tabla 6.8.

6.1.4. Diagnóstico en el departamento de Cobranza

Para el departamento de cobranza el jefe directo posee un estilo de liderazgo autocrático, la conceptualización de los estilos indican que la tendencia es autoritaria pero con un término medio de democracia.

En la tabla 6.9 la tabla determina que existe una relación entre el estilo de percepción generada en la entrevista concuerda con los resultados de la encuesta, así también, la relación entre el resultado de la encuesta de los empleados es aceptable al estilo de liderazgo mostrado por el jefe directo, lo cual confirma que el departamento está afectado por el estilo del jefe directo.

Tabla 6.9

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo jefe directo vs. cobranza

9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Fuente: Elaboración propia.

Para el departamento la gerencia muestra un estilo medio el cual medido a las características del estilo medio concuerda en variables. El resultado general de las encuestas tanto de empleados como de gerencia determina que el estilo efectivamente es

término medio. Basado en la tabla 6.10 los detalles de la malla de establecen que existe una amplia correlación entre la percepción del estilo de liderazgo en la encuesta y el resultado de la entrevista el cual certifica la valides de la encuesta. Por su parte la relación que hay entre los resultados de las encuestas confirma que la relación de afectación del estilo de liderazgo sobre el clima organizacional.

Tabla 6.10

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo gerencia vs. cobranza

9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

El departamento percibe que los directivos tienen un estilo de liderazgo totalmente autoritario, a cotejar las características de los estilos de liderazgo se percibe que se utiliza un estilo autoritario con medio termino de democracia.

Tabla 6.11

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo directivos vs. cobranza

9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

La malla de análisis indica que existe una igualdad entre los estilos de liderazgo obtenidos de las encuestas tanto de los empleados como de los directivos, la percepción inicial es aceptable teniendo una diferenciación de una unidad, ver tabla 6.11

6.1.5. Diagnóstico en el departamento de Préstamo

El liderazgo del jefe inmediato para el departamento en su percepción mostrada en la entrevista fue de término medio, las características del estilo de liderazgo lo ubicaba con un alto puntaje autocrático y término medio en el factor democrático.

Mediante la tabla 6.12 se describe que la percepción del departamento coincide con los resultados de la encuesta al mostrar un estilo de liderazgo aceptable, el estilo de liderazgo del jefe inmediato es variable por lo tanto es este departamento no influye.

Tabla 6.12

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo jefe directo vs. préstamo

9									
8			■						
7									
6			■	■	■				
5			■	■	■				
4			■	■	■				
3									
2									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Fuente: Elaboración propia.

El departamento coloca a la gerencia con un estilo de liderazgo empobrecido durante la entrevista, posteriormente la encuesta arroja un estilo de término medio. Utilizando la malla se certifica la validez de la encuesta al mostrar un resultado aceptable respecto a la percepción de la entrevista, al igual, el estilo de liderazgo indicado por los empleados y la gerencia en la encuesta fue idéntico, ver información más detallada en la tabla 6.13.

Tabla 6.13

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo gerencia vs. préstamo

9								
8								
7								
6								
5								
4			C					
3								
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

El departamento enfoca a los directivos con un estilo de liderazgo totalmente autocritico, en un sentido amplio de la encuesta los enfoques son idénticos con un nivel alto autocritico y un novel medio democrático. La estructura de la tabla 6.14 indica que existe una relación aceptable entre el estilo de liderazgo mostrado por la percepción en la entrevista y la del resultado en la encuesta, así mismo, la relación que existe entre el resultado de la encuesta de los empleados con la de los directivos.

Tabla 5.14

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo directivos vs. préstamo

9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

6.1.6. Diagnóstico en el departamento de Servicios

El estilo de liderazgo indicado por el departamento respecto a su jefe inmediato fue empobrecido, en la amplitud de la encuesta señala una misma característica, existe una variabilidad respecto al estilo individual del jefe inmediato.

La tabla 6.15 indica que existe una identidad entre la percepción del estilo de liderazgo mostrado en la entrevista con el estilo de liderazgo resultado de la encuesta, también, se denota la relaciona aceptable entre los resultados de las encuestas empleado jefe directo.

Tabla 6.15

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo jefe directo vs. servicios

9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1									
	2	3	4	5	6	7	8	9	

Fuente: Elaboración propia.

Para el departamento la gerencia muestra un estilo de liderazgo bajo o empobrecido tanto en las entrevista como en el resultado de la encuesta, existe una variación aceptable entre el resultado de la encuesta de la gerencia.

Utilizando la malla, ver tabla 6.16, se denota lo correlación entre el estilo de percepción y el estilo de la encuesta por parte de los empleados, a su vez, se distingue la variación aceptable del estilo de la gerencia.

Tabla 6.16

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo gerencia vs. servicios

9									
8									
7									
6									
5									
4			■						
3	■	■							
2	■	■							
1	■	■	■						

Fuente: Elaboración propia.

Hacia los directivos la tendencia de estilo de liderazgo tanto en la entrevista como en el resultado de la encuesta en de un estilo empobrecido o bajo, los indicadores de los directivos muestran otra formación de estilo más autoritario y una tendencia media en democracia.

Mediante la malla, tabla 6.17 se distingue más la igualdad del resultados entre la percepción en la entrevista y el resultado de la encuesta, como también así, la diferenciación entre el estilo de liderazgo de los directivos, por tanto, los directivos no influyen en el departamento.

Tabla 6.17

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo directivos vs. servicios

9									
8									
7			■						
6									
5									
4									
3	■	■							
2	■	■							
1	■	■	■						

Fuente: Elaboración propia.

6.1.7. Diagnóstico en el departamento de Caja

La percepción del departamento de caja respecto a su jefe inmediato es designarle un estilo bajo posteriormente el resultado groso de la encuesta señala una tendencia baja en el perfil democrático y medio en el perfil autoritario, lo cual, coincide con el resultado de la encuesta personal del jefe directo.

Tabla 6.18

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo jefe directo vs. caja

9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6.18 las condiciones de la malla permiten identificar que existe una relación aceptable entre las percepción de la entrevista y el resultado de la encuesta esto respecto a los empleado del departamento, aunque, el estilo de liderazgo del jefe directo tiene un variabilidad amplia.

Hacia la gerencia el departamento la identifica como un estilo de liderazgo empobrecido, difiriendo con el estilo que muestra la gerencia dentro de la evaluación de la encuesta de liderazgo con tendencia de estilo medio.

La precisión que nos permite la malla señala que existe una relación entre el estilo de liderazgo mostrado en la entrevista respecto al evaluado en la encuesta, así también, existe una relación aceptable entre el estilo de dirección, ver tabla 6.19.

Tabla 6.19

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo gerencia vs. caja

9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

El departamento señala a ls directivos como de estilo de liderazgo empobrecido desde la entrevista, la encuesta del departamento señala una combinación de estilos que difieren de el resultado de la encuesta de los directivos.

La malla indica ver tabla 6.20 que existe una relación aceptable entre los estilos de liderazgo mencionados por el departamento en la entrevista y la encuesta, pero en cambio, no existe relación alguna entre el estilo de los directivos.

Tabla 6.20

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo gerencia vs. caja

9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

6.1.8. Diagnóstico en el departamento de Contabilidad

El liderazgo del jefe inmediato para el departamento en su percepción mostrada en la entrevista fue de término medio, las características del estilo de liderazgo lo ubicaba con un medio puntaje autocrático y bajo en el factor democrático. Mediante la malla se describe que la percepción del departamento coincide con los resultados de la encuesta al mostrar un estilo de liderazgo aceptable, el estilo de liderazgo del jefe inmediato es aceptable por lo tanto influye en el departamento, ver tabla 6.21.

Tabla 6.21

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo jefe directo vs. contabilidad

9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

La percepción del departamento al estilo de liderazgo desde la entrevista fue de un estilo medio, los resultados de la encuesta arrojan una variabilidad entre en el perfil democrático considerándolo bajo, el resultado individual indica un estilo medio.

Mediante el análisis a la malla se determina que existe una relación entre los estilos de liderazgo mostrado por lo empleados durante la entrevista y la evaluación de la encuesta, el estilo de liderazgo de la gerencia indica una relación aceptable con el departamento, ver tabla 6.22.

Tabla 6.22

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo gerencia vs. contabilidad

9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

El departamento señala a los directivos con un estilo de liderazgo empobrecido desde la entrevista, la encuesta del departamento señala una combinación de estilos que difieren de el resultado de la encuesta de los directivos. Mediante la aplicación de la malla de análisis tabla 6.23 se denota que existe una relación entre las percepción de la entrevista y el diagnostico del estilo de liderazgo encuesta. Pero por su parte, los directivos muestra un estilo con exceso de variabilidad de la del departamento por lo que no es significativa para el departamento.

Tabla 6.23

Tabla de cotejo de los estilos de liderazgo directivos contabilidad

9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Validación y Codificación

La validación de los elementos codificados se desarrolla a través de dos tablas que capturan la posición del estilo de liderazgo dentro de la malla considerando tres variables (I) idéntico, (A) aceptables y (V) variable, donde: **I** es cuando las posiciones seleccionadas dentro de la malla por el empleado son idénticas a las del jefe, dando como resultado que ambos consideren que se está manejando un mismo estilo de liderazgo. **A** es cuando la variación dentro de la malla es máxima a una unidad en cualquier dirección y **V** es cuando la variación de variables dentro de la malla es mayor a una unidad.

6.2.1. Validación de la encuesta de liderazgo

Se utiliza la relación entre los estilos de liderazgo generados por los empleados durante las entrevistas y en las encuestas, la tabla 6.24 certifica la valides de la misma encuesta.

Tabla 6.24

Tabla de comparación de los estilos de liderazgo entrevista - encuesta.

Departamento	Jefe Directo	Gerencia	Directivos
Intendencia		A	A
Mercadotecnia	A	I	I
Sistemas	V	A	V
Cobranza	A	I	A
Préstamo	A	A	V
Servicios	I	I	I
Caja	V	I	A
Contabilidad	A	A	A

Fuente: Elaboración propia.

Bajo un sistema numérico de operaciones se determina el porcentaje de efectividad.

Total de elementos = 23

Elementos I = 7

Elementos A = 12

Elementos V = 4

Se considera que los elementos I y A están dentro de un rango con credibilidad para confirmar la condición de validez de la encuesta, se contemplan como elementos suma.

% de IA = $19/23 = 82$


% de V = $4/23 = 18$

Se valida que en un 82 % la percepción que tuvieron los empleados respecto al estilo de liderazgo de sus jefes fue correcta respecto a la que ellos mismo evaluaron a través de la encuesta.

Para certificarse mediante otro procedimiento la validez de la encuesta se utiliza el coeficiente de correlación, para saber cuál es el grado de relación entre los resultados de la entrevista y los de la encuesta. Mediante el manejo de Excel Microsoft se desarrollan las operaciones necesarias para generar el coeficiente de correlación de la tabla 6.25.

Tabla 6.25*Tabla de resultados de las mallas de análisis (entrevista-encuesta)*

Democracia		Autoritarismo	
X	x	Y	y
5	4	5	7
1	4	9	8
1	3	0	4
1	2	0	2
1	3	9	7
1	5	9	7
1	3	0	4
1	5	9	8
1	4	9	7
5	4	5	5
1	4	9	7
5	4	5	5
1	4	0	4
1	5	9	7
1	2	0	3
1	2	0	2
1	2	0	3
1	2	0	6
1	1	0	3
1	2	0	4
5	3	5	4
5	3	5	4
1	4	0	3

 Valores de entrevista

 Valores de encuesta

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de coeficiente de correlación generados son:

- Coeficiente de correlación D/A = 0.74620811
- Coeficiente de correlación D = 0.16075129
- Coeficiente de correlación A = 0.86104441

Los resultados indican que existe una correlación fuerte de las dos variables entre el estilo de liderazgo mostrado en la entrevista con las generada en la encuesta. Por lo tanto, se certifica que la valides de la encuesta para este proyecto.

6.2.2. Validación del efecto de liderazgo sobre el clima organizacional

La tabla 6.26 integra las variables obtenidas del análisis de las mallas respecto al estilo de liderazgo generado por los empleado, lo jefes de departamento, la gerencia y los directivos a traves de las encuesta.

Tabla 6.26

Tabla de comparación de los estilos de liderazgo encuesta - encuesta

Departamento	Jefe Directo	Gerencia	Directivos
Intendencia		A	A
Mercadotecnia	A	A	A
Sistemas	I	A	A
Cobranza	A	A	I
Préstamo	A	I	A
Servicios	A	A	V
Caja	V	A	V
Contabilidad	A	A	V

Fuente: Elaboración propia.

Bajo un sistema numérico de operaciones se determina el porcentaje de influencia del estilo de liderazgo sobre los diversos departamentos.

Total de elementos = 23

Elementos I = 3

Elementos A = 16

Elementos V = 4

Considerando que los elementos I y A están dentro de un rango con credibilidad para confirmar la condición de validez de la encuesta, se contemplan como elementos suma.

$\% \text{ de IA} = 20/23 = 87$

$\% \text{ de V} = 3/23 = 13$

La influencia que tiene el estilo de liderazgo sobre el clima organizacional esta en proporción a un 87 % , el porcentaje es considerable lo cual valida que en la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V. las condiciones y características de los líderes afectan a los departamentos.

6.2.3. Correlación entre variables

Cuando dos fenómenos sociales, físicos o biológicos crecen o decrecen de forma simultánea y proporcional debido a factores externos, se dice que los fenómenos están positivamente correlacionados. Si uno crece en la misma proporción que el otro decrece, los dos fenómenos están negativamente correlacionados (Cortland 2000).

Tabla 6.27*Tabla de datos para determinar la correlación*

Democracia		Autoritarismo	
X	x	X	y
4	4	4	7
4	4	7	8
4	3	5	4
4	2	4	2
4	3	7	7
4	5	8	7
4	3	4	4
4	5	7	8
4	4	8	7
4	4	4	5
4	4	7	7
4	4	8	5
4	4	4	4
4	5	7	7
2	2	4	3
4	2	4	2
4	2	7	3
2	2	4	6
4	1	4	3
4	2	7	4
2	3	4	4
4	3	4	4
4	4	7	3



Valores de entrevista líderes



Valores de encuesta empleados

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el grado de correlación entre las dos variables principales (Democracia y Autoritarismo) entre los jefes, gerencia y directivos respecto a los empleados, se calcula aplicando un coeficiente de correlación a los datos de ambos fenómenos. Recordando que una correlación positiva perfecta tiene un coeficiente + 1, y para una correlación negativa perfecta es -1. La ausencia de correlación da como

coeficiente 0. Por ejemplo, el coeficiente 0,89 indica una correlación positiva grande, -0,76 es una correlación negativa grande y 0,13 es una correlación positiva.

Aplicando una plantilla de Microsoft Excel para hacer más eficiente el procedimiento, se determina el coeficiente de correlación entre los valores de autoritarismo y democracia de los líderes y la de los empleados.

- Coeficiente de Correlación D/A = 0.62573559
- Coeficiente de Correlación Democrático = 0.323084018
- Coeficiente de Correlación Autoritario = 0.5266259

Como se ha indicado el coeficiente de correlación es un índice cuyos valores absolutos oscilan entre 0 y 1. Cuanto más cerca de 1 mayor sea la correlación, y menor cuanto más cerca de cero. ¿Pero cómo interpretar un coeficiente? No puede darse una respuesta precisa. Depende en gran parte de la naturaleza de la investigación. Por ejemplo, una correlación de 0.5 sería baja si se trata de la fiabilidad de un cierto test, pero sin embargo, sería alta si estamos hablando de su validez (Cortland 2000).

Una vez calculado el valor del coeficiente de correlación nos interesa determinar si tal valor obtenido muestra que las variables X e Y están relacionadas en realidad o tan solo presentan dicha relación como consecuencia del azar.

6.2.4. Hipótesis nula

H0: = El estilo de liderazgo de los jefes no afecta a los empleados.

H1 : = El estilo de liderazgo de los jefes afecta a los empleados.

Considerando las hipótesis correspondiente a las dos variables de determinara mediante la utilización de Microsoft Excel determinaremos la variable t y al

compararla con la tabla 6. 28 se validara o descartara que exista una es de la correlación entre la influencia del estilo de liderazgo respecto al clima organizacional.

$t = 0.206514926$ democrática

$t = 0.180818$ Autoritaria

Buscando en la tabla de t de Student para $\alpha = 0.05$ y $23-2 = 21$ grados de libertad, tal como se observa a continuación donde se muestra un fragmento de dicha tabla:

Tabla 6.28

Fragmento de la tabla de "t de Students"

17	0.128	0.257	0.392	0.534	0.689	0.863	1.069	1.333
18	0.127	0.257	0.392	0.534	0.688	0.862	1.067	1.330
19	0.127	0.257	0.391	0.533	0.688	0.861	1.066	1.328
20	0.127	0.257	0.391	0.533	0.687	0.860	1.064	1.325
21	0.127	0.257	0.391	0.532	0.686	0.859	1.063	1.323
22	0.127	0.256	0.390	0.532	0.686	0.858	1.061	1.321
23	0.127	0.256	0.390	0.532	0.685	0.858	1.060	1.319

Fuente: Elaboración Propia

Comparando el valor t obtenido con el de las tablas:

$0.206514926 > 0.127$ Democrático

$0.180818 > 0.127$ Autoritario

Se rechaza la Hipótesis nula con un riesgo (máximo) de equivocación de 0.05, la correlación obtenida no procede de una población caracterizada por una correlación de cero, se concluye que ambas variables están relacionadas.

CONCLUSIONES

En este capítulo final, mediante las conclusiones se extraen del documento los resultados más significativos y validos para sintetizarlos en conceptos más ordinarios que permitan traducir el procedimiento al público en general, generando un espacio de comprensión de los resultados de esta tesis. Las conclusiones recogen información de cada capítulo para cubrir los objetivos específicos que a sus ves forman el objetivo general que tiene como finalidad demostrar la hipótesis de la tesis. La aportación de la tesis va mas allá de las conclusiones, busca enfatizar en estrategias y herramientas administrativas recomendadas para dejar abierta la posibilidad de profundizar en el desarrollo de otros proyectos para la cooperativa.

El trabajo de desarrollo de la tesis tubo una duración aproximada de 5 meses periodo en el cual se desarrollo los tramites de autorización, platicas de acercamiento con los directivos, planeación de la logística, estudio de material y equipo de oficina a utilizar, horarios de atención, de encuestas y de entrevista, etc. todo la planeación previa al inicio formal de la realización del estudio, esto con la finalidad de afectar lo menos posible el ritmo de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. de C.V.

La participación por parte del personal de la institución en general fue de apertura y cooperación. La colaboración principalmente por parte de los empleados fue extraordinaria, inicialmente, mostraron cierto descontento y desconfianza a la participación del procedimiento del estudio (encuesta y entrevista). La condición de su miedo se genero basado en una experiencia donde algunos empleados fueron suspendido de sus labores por participar en una encuesta de clima organizacional malintencionada realizada por un seudo - profesionista contratado por los directivos para identificar la

percepción de los empleados y correr a los inconformes con las condiciones dentro de la institución.

Por parte de los jefes de departamento la participación fue de colaboración aunque un elemento se encontraban es una postura de guardia indicando a sus subordinados que participaran en menos proporción con el estudio. La gerencia mosto una completa colaboración al desarrollo de las actividades y con la aportación de cualquier requerimiento que fuese necesario. Dado la gran cantidad de directivos, algunos se mantenían fuera de comunicación de lo que correspondía al proyecto, su participación dentro de las actividades fue lenta y con tintes de poco interés hacia la colaboración.

¿Cómo es el ambiente social entre los empleados?

La tesis nos proporciona información trascendente sobre como es el ambiente social dentro de los departamentos de la institución. Utilizando la información de las entrevistas concibe un ambiente entre el personal o social dentro de los departamentos de una excelente relación dentro de los empleados, tiene conformado un grupo unido que expresa solidaridad, apoyo y respeto entre ellos, se estructuran una esfera que les permite confrontar las condiciones del ambiente organizacional mediante pequeñas señales de inconformidad. Brunet (1999), Chiavenato (2000) y Valencia (2004) señalan que los individuos reaccionan de acuerdo a las percepciones, y con sus acciones afectan el clima organizacional reforzando o modificando el ambiente que en la organización prevalece.

¿Qué percepción tienen los jefes con los empleados y viceversa?

Dentro de los directivos existe una diversidad de opiniones sobre los empleados una parte conciben que desempeñan bien su trabajo, que son colaborativos , responsables, que se encuentran descuidados por parte de ellos dentro del aspecto de contacto tanto en

las relaciones sociales como laborales. Por su parte, otro número de directivos sienten que los empleados desarrollan deficientemente su trabajo, están sobrevalorados, son flojos, tienes que estar cuidándolos y presionarlos para que hagan el trabajo, no son eficientes. De igual manera los empleados conciben que los directivos no tienen contacto con ellos ni en lo profesional ni lo social, que no tienen la capacidad ni conocimientos necesarios para su puesto, no son eficientes porque son demasiados y hacen poco, solo les interesa el dinero no hacen nada por la institución, que no generan buena comunicación ni entre ellos mismos.

La gerencia reconoce que existen detalles dentro de los empleados pero nada que no se pueda solucionar con capacitación y tiempo, así también, es consciente que los empleados están afectados por las decisiones en ocasiones repentinas de los directivos. En su contraparte los empleados consideran que la gerencia ya debería de dejar el puesto debido a que no tiene la capacidad ni las habilidades que se necesitan actualmente para dirigir una institución financiera, más aun, la gerencia se considera como un elemento poco confiable que solo piensa en su bienestar y manipula las condiciones para salir libre de los problemas, no conoce las problemáticas del equipo ni del proceso, tiene favoritismos hacia ciertos jefes.

Para el jefe de mercadotecnia las condiciones dentro de la institución son difíciles, por tal motivo, considera que los empleados hacen su esfuerzo al realizan su trabajo acosta de las dificultades que se presentan por modificaciones de reglamentos internos, equipo de trabajo, etc. Los departamentos a su cargo lo consideran como una persona que no apoya, no tiene liderazgo, solo está esperando que lo corran de la institución, conformista, en ocasiones mal intencionado y hace uso de su puesto para favorecer a conocidos.

Para el jefe de sistemas, cobranza y préstamo todo funciona muy bien no existe ningún problemas dentro de la institución está en armonio completa. La percepción de sus departamentos a cargo señala que es un jefe malintencionado que constantemente le gusta hablar mal de los otros jefes, critica los errores ajenos pero cuando el comete alguno busca a quien echarle la culpa, no tienen la capacidad ni los conocimiento para desarrollar su trabajo, manipula las situaciones y procedimientos para favorece a conocidos, por su corto tiempo de trabajo afecta a los socios que quieren hacer movimientos que solo él puede autorizar, es una persona rencorosa que constantemente esta busca dañar a las personas, no tiene tacto al dirigirse a las personas, se entromete en los demás departamentos tratando de encontrar errores para hacerlos notar ante la institución.

El jefe de servicios, caja y contabilidad, consiente que los empleados trabajan a buen ritmo, que se enfrentan a diversas problemáticas para realizar su labores generadas principalmente por los directivos, gerencia y equipo de trabajo (el sistemas de la institución). Sus subordinados consienten que trabaja a buen ritmo, pero es muy descuidado, le falta tacto para pedir las cosas, en ocasiones suele zafarse de los problemas buscando otro responsable.

¿Cómo es el estilo de liderazgo que presenta los jefes basado en la percepción de los empelados?

Utilizando una tabla y los cinco estilos extremos de liderazgo de la malla de Blake y Mouno, tareas, equipo, medio, empobrecida y días de campo, los departamento catalogaron a los jefes de la siguiente manera. Se utiliza la terminología T: Tareas, M: Medio y E: Empobrecido

	INT	MER	SIS	PRE	COB	SER	CAJ	CONT
DIR	T	T	T	T	T	E	E	E
GER	M	E	E	M	E	E	E	M
JEFE	-	E	-	-	-	-	-	-
JEFE	-	-	A	A	M	-	-	-
JEFE	-	-	-	-	-	E	E	M

La tabla indica que los directivos muestran una variación entre estilo de tare y empobrecido, la gerencia varía entre medio y empobrecido, el jefe de departamento de mercadotecnia tiene un perfil empobrecido, el jefe de departamento de CPS tiene una variación entre tareas y medio y por último el jefe de CCS varía entre medio y empobrecido.

¿Cómo es el estilo de liderazgo que presenta los jefes y la que perciben los empleados basado en la encuesta de liderazgo?

A través de la siguiente tabla se representan los resultados de las encuestas, la simbología titulizada se empresa, B = Bajo, M = Medio y A= Alto : A= Autoritario y D = Democrático.

Los jefes presentan en estilo de liderazgo que varía entre autocrático y democrático en escala de bajo, medio y alto en a similitud los departamentos muestran una misma escala para comparar los estilos mutuamente. Los directivos muestran un estilo MD AA lo cual 6 de los 8 departamentos confirman el resultado teniendo las mismas variables.

DEPARTAMENTO		INT	MER	SIS	COB	PRE	SER	CAJ	CONT
JEFES									
DIR	MD	MD	MD	MD	MD	MD	BD	BD	MD
	AA	AA	AA	AA	AA	AA	BA	MA	MA
GER	MD	MD	BD	BD	MD	MD	BD	BD	MD
	MA	AA	BA	MA	MA	MA	BA	BA	MA
JEFE	MD	-	BD	-	-	-	-	-	-
	MA		MA						
JEFE	MD	-	-	MD	MD	MD	-	-	-
	AA			AA	AA	MA			
JEFE	BD	-	-	-	-	-	BD	BD	BD
	MA						BA	MA	MA

En primera instancia para determinar el efecto del liderazgo en la institución había que certificar que las herramientas utilizadas fueran validas, al realizar el diagnostico de la información generada se demostró mediante la aplicación del coeficiente de correlación y de hipótesis nula que efectivamente el test de estilo de liderazgo utilizado tenia valides para este proyecto.

Posteriormente de nueva cuenta aplicando las mismas herramientas estadísticas se confirmo que el estilo de liderazgo está afectando el clima organizacional de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L. C.V., siendo el coeficiente de correlación autoritaria las de mayor impacto y en menor nivel la democrática, esto quiere decir que los lideres se encuentran enfocados mas a la realización de las tareas. A pesar de lo pequeños que

resultaron los datos, la fiabilidad se confirma el instrumento utilizado posee una sensibilidad del 0.05 que logra validar lo que se observó en prácticamente la totalidad de las entrevistas por parte de los empleados, una percepción de un ambiente autoritario.

¿De qué manera afecta este estilo de liderazgo dentro de la institución?

Hall (2004), Forehand y Gilmer (1965) y Robbins (2004) que señalan al clima organizacional como un conjunto de propiedades o características objetivas del ambiente laboral, perdurables y fácilmente medibles que son percibidas directamente o indirectamente por empleados y que supone son una fuerza que influye en la conducta de estos.

Un ambiente enfocado a las tareas tiene como características: Una máxima preocupación por la producción y un bajo interés por las personas, el líder se esfuerza por obtener poder, se considera asimismo como la causa del éxito y a los demás como del fracaso y tiene un impulso hacia competir, ganar y dominar, la eficacia en las operaciones del grupo es resultado de organizar las condiciones de trabajo de tal forma que el elemento humano interfiera lo menos posible Blake y Mouton (1985). Los efectos que se pueden esperar con este estilo de dirección es una alta productividad a expensas de la calidad, alto nivel de conflictos, hostilidad y resentimiento en los empleados al considerar al líder como controlador y autoritario (Bass, 2008).

A través de los sistemas I y II generados de la combinación de las variables de la teoría de clima organizacional de Likert, se visualiza las condiciones de:

Sistema I - Autoritarismo explotador

La dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de

una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II - Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado

El clima organizacional mostrado por los empleados muestra las siguientes características: Tenso, con falta total de la comunicación, cero participación en el proceso por parte de los líderes, privilegios, discriminación, humillación, mala

organización, un espacio donde no permiten propuestas de mejora, no valoran ni consideran a la gente, hostilidad.

Considerando lo anterior, se puede confirmar mediante la similitud de las características del estilo autoritario y las características en la percepción que tienen los empleados del clima organizacional, que directa o indirectamente se perciben los efectos del estilo de liderazgo y pueden influir dentro de su conducta. Otros factores en los que puede afectar este estilo de liderazgo y pueden pasar a hacer propios del empleado son, el guardar información importante que afecte el procedimiento, no buscar participación del equipo, hacer una clara diferencia entre el jefe y el grupo, poca capacitación del personal.

RECOMENDACIONES

Basado en el resultado de la tesis, donde se determino que el estilo de liderazgo es primordialmente autoritario y quizá la productividad sea alta pero a acostó del sobre-esfuerzo del personal subordinado, se realizan una serie de recomendaciones a manejar en próximos proyectos para aumentar la productividad mediante la integración del elemento humano y un enfoque nuevo de liderazgo que debería de trabajar en los siguientes parámetros:

Lo ideal es la cooperativa sea un lugar en donde cada empleado realice sus actividades los más a gusto posible que disfrute lo que haga, y por lo cual obtiene una remuneración. Sin embargo, existe condiciones en las que personal no le gusta de lo que hace o no se siente cómodo haciéndolo, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales, por lo tanto, es importante buscar que las

relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general.

Es indispensable determinar el grado de compromiso que sienten los empleados hacia la cooperativa, es importante recordar que las empresas en donde los empleados muestran mayor compromiso, son las que tienen la mejor calidad y productividad.

Muchos de la deficiencia de las instituciones son consecuencia de los elementos que conforman la estructura, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. Generalmente muchas veces la estructura de las empresas están poco definidas, y el gerente desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas.

El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad.

El desarrollo de un tabulador de sueldos y salarios permite que los empleados conozcan los procedimientos y términos para establecer los salarios por actividad realizada. Se puede estructurar mediante el grado de responsabilidad dentro de las actividades de la institución, tiempo de labor o antigüedad, grado académica, comparación de los indicadores de otras instituciones, etc. Algunas empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor inconformidad entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo. El optar por esquemas de compensación dinámica en donde se premie de alguna forma el esfuerzo por

departamento, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse mas.

El otorgar las mismas oportunidades a todos los empleados, siempre en igualdad de circunstancias, tratar de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima organizacional.

Enseñar a los departamentos a trabajar en equipos auto organizados , donde se respete, se reconozca y se de confianza a los subordinados, evitando los controles estrictos de producción y acción, eliminando controles de mando medio dado que su aportación ya no es necesaria. .

Cuidar el ambiente físico de la institución, mobiliario, pintura, iluminación y ventilación, que además de generar decepción entre los empleados comunica al exterior un claro desinterés y falta de profesionalismo de la institución.

Para lograr la integración de todas las áreas y sus funciones dentro de un mismo proceso, es mediante la flexibilidad y rapidez de la información. Para poder transmitir información importante dentro de la institución en el momento justo cuando cada área lo requiere, se cuenta actualmente con grandes desarrollos informáticos adecuados para mejorar el flujo de información de manera adecuada y eficiente. Estos desarrollos se encuentran en sistemas basados en computadoras las cuales permiten mantener, controlar y publicar información en el momento necesario

La implementación de una norma de calidad consigue mejoras en los procesos, mejora en la capacitación y calificación de los empleados, se dispone de mejor documentación o de un control de los procesos, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño, reducir la cantidad de errores y evitar la repetición del trabajo.

puede afectar este estilo de liderazgo y pueden pasar a hacer propios del empleado son, el guardar información importante que afecte el procedimiento, no buscar participación del equipo, hacer una clara diferencia entre el jefe y el grupo, poca capacitación del personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas Editorial.
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. (3ª ed.). Palo Alto: Mind Garden.
- Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research & Managerial Applications*. (4ta. Ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston. TX: Gulf.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1967). The managerial Grid in Three Dimensions. *Training and Development Journal*. TX: Gulf.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1978/1980). *El Nuevo Grid Gerencial* (Trad. J. Asain). México: Diana Editorial.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1985a). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf.
- Bleger J. (1964). *La Entrevista Psicológica Su Empleo en el Diagnóstico y la Investigación*. Buenos Aires: Eudeba
- Burns, Mac g. J. (1978). *Leadership*. U.S.A. Harper & Row, Publishers, New York.
- Brunet, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. (4ta. Ed.). México: Trillas Editorial.
- Brow W. y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Limusa Editorial.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. (5ª Ed.). Ed. Mc.

- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (4^a Ed.). México: Mac Graw-Hill.
- Cooutland, (2000). Facultad de administración Universidad Estatal de New York.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Fiedler (1967). *A theory of leadership expectativeness*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Forenhad, G. y Gilmer, B (1965). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Pscological bulletin*.
- French, JR y Raven, B. (1983). *Bases del Poder Social*. México: Ed. Trilla.
- Furnham, A. (1997). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- Gastil, J. (1994). A meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership. *Small Group Research*.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*. Bogotá Colombia: Graw Hill Interamericana S.A.
- Hall, R.H. (2004). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Hall Richard H. (1996). "*Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*". México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Halpin, A. W. (1957). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hemphill, J. K. y Coons, A. E. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

- Hersey, Kenneth, Blanchard (2000). *Administración del comportamiento organizacional, diagnostico situacional*. (7^a. Ed.). México: Printice Hall Editorial.
- Hersey P. y Blanchard K (1994). *Estilo Eficaz de Dirigir: liderazgo situacional*. México: Ed. IDH.
- Hogg, M. A. (2001). *A Social Identity Theory of Leadership*. Personality and Social Psychology Review
- House, R. & Mitchell, T. (1974). *Path-goal Theory of Leadership*. *Journal of Contemporary Business*.
- Koontz y O'Donnell, (1994). *Liderazgo en Curso de Administración moderna*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Levin, R. I. y D. S. Rubin (1996). *Estadística para Administradores*. (6^a. Ed.). México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Lewin, Kurt (1939). *Teoría del Campo y Experimentación en Psicología Social*
Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Litwin, Stringer (1968). Motivation and organizational climate. *Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University (Boston*.
- Sikula, F. (1979). *Administración de recursos humanos en Empresas*. México: Limusa.
- Robbins S. (1994). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. (6^a Ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Tannebaum, R. & Schmidt, W.H. (1958). *How to choose a leadership pattern*. *Harvard Business Review*.
- Vroom y Yetton (1973). *Leadership and decision making*. E.U: U. of Pittsburgh.

Apéndice

Cuestionario de la encuesta para la determinar el estilo de liderazgo.

- 1.- Actúo como portavoz del grupo.
- 2.- Animo el trabajo extra.
- 3.- Permito a mis colaboradores una completa libertad en su trabajo.
- 4.- Favorezco el uso de procedimientos estandarizados.
- 5.- Dejo que mis colaboradores recurran a su propia capacidad de juicio en la solución de los problemas
- 6.- Ayudo a los míos a destacar ante otros.
- 7.- Hablo en nombre del grupo.
- 8.- Estimulo a mis colaboradores a un mayor rendimiento.
- 9.- Presento mis ideas al grupo.
- 10.- Permito que mis colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor.
- 11.- Me empeño a fondo para hacer carrera.
- 12.- Tolero indecisiones y retrasos en la ejecución de los trabajos.
- 13.- En presencia de personas extrañas hablo yo en nombre del grupo.
- 14.- Mantengo un elevado ritmo de actividad.
- 15.- Confío a mis colaboradores un trabajo sin indicaciones explicitas y les dejo libertad para proceder.
- 16.- Cuando en el grupo surgen conflictos trato de mediar.
- 17.- Me dejo "ahogar" en los detalles
- 18.- Represento al grupo en reuniones externas.
- 19.- Soy reacio a consentir a mis colaboradores libertad de acción.
- 20.- Yo decido qué se hace y como se hace.
- 21.- Presiono para incrementar la productividad.

- 22.- Delego en algunos de mis colaboradores parte de mi autoridad.
- 23.- Las cosas van normalmente según mis previsiones.
- 24.- Dejo al grupo un alto margen de iniciativa.
- 25.- Asigno a los miembros del grupo trabajos específicos.
- 26.- Soy proclive a aportar cambios.
- 27.- Pido a mis colaboradores que trabajen con mas ganas.
- 28.- Tengo confianza en la capacidad de juicio de mis colaboradores.
- 29.- Programo al detalle el trabajo a hacer.
- 30.- Me niego a dar explicaciones de mis actos.
- 31.- Trato de convencer a los otros de que mis ideas son para su bien.
- 32.- Permito al grupo que regule su propio ritmo de trabajo.
- 33.- Animo a mis colaboradores a superar los estándares de rendimiento alcanzados.
- 34.- Obro sin consultar con el grupo.
- 35.- Intento que mis colaboradores se atengan a normas y a la metodología precisas.