



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO



TESIS

**QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRO EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

PRESENTA:

ARTURO VALLADOS VALLE

DIRIGIDA POR:

MTRA. MARÍA MIREYA PUENTE GARNICA

SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO. NOVIEMBRE DE 2013



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Psicología
Maestría en Psicología del Trabajo

Estructura organizacional, liderazgo y comunicación, su importancia al conformar equipos de trabajo en una empresa de servicios

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
 Maestro en Psicología del Trabajo

Presenta:
Arturo Vallados Valle

Dirigida por:
Mtra. María Mireya Puente Garnica

SINODALES

Mtra. María Mireya Puente Garnica
 Presidente

Firma

Dra. Jaquelina Preciado del Castillo Negrete
 Secretario

Firma

Dra. Elizabeth Gutiérrez López
 Vocal

Firma

Dr. Luis Enrique Puente Garnica
 Suplente

Firma

Mtro. Eduardo Luna Ruíz
 Suplente

Firma

MDH Jaime E. Rivas Medina
 Director de la Facultad de Psicología

Dr. Irineo Torres Pacheco
 Director de Investigación y Posgrado

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es el descubrir si existe una relación directa entre la estructura organizacional, el liderazgo, la comunicación y la implementación de equipos de trabajo dentro de la organización. Se empleó un cuestionario de 94 reactivos con los cuales se evaluó cada una de las variables y de sus componentes. Se seleccionó a la población del estudio mediante distribución aleatoria simple. Cualquier persona que laborara en la empresa era viable de ser seleccionada para la aplicación del instrumento. El instrumento fue aplicado dentro de las instalaciones de la empresa y se aplicó a 78 sujetos. Se capturó la información y se procedió a procesarla con la ayuda del programa JMP en su versión 10. Posteriormente se realizó un análisis correlacional de todas las variables entre sí, para ver cuál de ellas presentaba el mayor impacto en la conformación de equipos de trabajo. Los resultados obtenidos del estudio cumplen con los criterios de 95% de confiabilidad y con una significancia con valores que oscilan entre 0.05 y 0.000001. Todos los resultados fuera de este rango no fueron reportados. La principal conclusión obtenida del estudio es que de las tres variables propuestas (liderazgo, comunicación y estructura organizacional), la que presenta la relación más fuerte es la estructura organizacional, con una correlación de 0.4981, mientras que el liderazgo y la comunicación presentan correlaciones similares, con valores de 0.2936 y 0.2997 respectivamente.

(Palabras clave: Liderazgo, comunicación, estructura organizacional, trabajo en equipo)



SUMMARY

The objective of this study is to discover whether or not there is a direct relationship between organizational structure, leadership, communication and the implementation of work teams within an organization. A questionnaire with 94 items was used to evaluate each of the variables and their components. The population of the study was selected through simple random distribution. Anyone working in the company could be selected for use of the instrument. The instrument was applied within the company's facilities to 78 individuals. Information was captured and then processed with the help of the JMP program, version 10. A correlational analysis of all the variables was then carried out to see which of them had the greatest impact on the formation of work teams. Results obtained from the study comply with the criteria of 95% confidence and with a significance level with values between 0.05 and 0.000001. Any results outside this range were not reported. The main conclusion obtained from the study is that of the three variables proposed (leadership, communication and organizational structure) the one with the strongest relationship is organizational structure, with a correlation of 0.4981, while leadership and communication present similar correlations with values of 0.2936 and 0.2997, respectively.

(Key words: Leadership, communication, organizational structure, team work)



Dedicatorias

A mi padre,
quien me apoyo siempre en los tiempos difíciles.

A mi madre,
por brindarme apoyo y comprensión.

A mi familia,
por ser el motor que me impulso durante este periodo.

Agradecimientos

Agradezco a mi asesora de tesis, Mtra. María Mireya Puente Garnica, por acompañarme en este viaje durante tanto tiempo, revisando y comentando mi texto.

Agradezco el apoyo de mi esposa, por revisar el texto y brindarme sus comentarios respecto al análisis estadístico.

Índice

RESUMEN	iii
SUMMARY	iv
Dedicatorias.....	v
Agradecimientos	vi
Índice	vii
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
Problemática.....	3
Antecedentes y justificación.....	4
a) Antecedentes:	4
b) Justificación:.....	5
Objetivos.....	6
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
1. Estructura Organizacional.....	7
1.1. Diseño de la Estructura Organizacional.....	8
1.2. Diferentes Modelos de Organización.....	15
1.3. Otros Factores a considerar al diseñar las organizaciones.....	24
1.4. Consideraciones finales.....	29
2. Liderazgo situacional.....	31
2.1. Antecedentes para el estudio de liderazgo.....	32
2.2. El papel del medio ambiente en la motivación.....	37
2.3. Desarrollo del estudio de liderazgo.....	42
2.4. Enfoques situacionales del Liderazgo.....	50
2.5. Diagnosticando el ambiente del líder.....	60
2.6. El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	64
3. Comunicación organizacional.....	71
3.1. El proceso de la comunicación.....	71
3.2. Principios (axiomas) de la comunicación.....	73
3.3. Redes de comunicación.....	81
3.4. La comunicación verbal y no verbal.....	86
4. Equipos de trabajo.....	97

4.1.	Definición y diferenciación de grupo y equipo.	97
4.2.	Composición de los equipos de trabajo.	101
4.3.	Tipos y Evolución de los Equipos de Trabajo.	104
4.4.	Beneficios de establecer equipos de trabajo.	110
4.5.	Por qué fracasan los equipos de trabajo.	111
III.	MARCO METODOLÓGICO.	118
	Hipótesis	119
	Sujetos, universo, muestra y tipo de muestreo	121
	Instrumento.....	122
	Procedimientos	130
IV.	RESULTADOS Y CONCLUSIONES.	134
	Distribución de la población.	134
	Estructura.....	137
	Comunicación.....	143
	Liderazgo percibido por los seguidores.....	148
	Liderazgo percibido por los líderes	157
	Trabajo en equipo.....	160
	Conclusiones	163
V.	BIBLIOGRAFÍA.	172
	Papers.	174
	ANEXO A	176

Índice de tablas

TABLA

1 Toma de Decisión Centralizada Vs. Descentralizada.	9
2 Comparación entre modelos. Gibson (2011: 403).	22
3 Supuestos básicos acerca de la naturaleza humana de la teoría X y la teoría Y de McGregor (Hersey y Blanchard, 1998: 68)	39
4 Factores de Motivación e higiene (Hersey y Blanchard, 1998: 78)	41
5 Teorías y modelos de la motivación y el liderazgo (Hersey y Blanchard, 1998: 99)	43
6 Rasgos y habilidades que exhiben con más frecuencia los líderes triunfadores (Hersey y Blanchard, 1998: 102)	45
7 Sistemas de Likert. (Hersey y Blanchard, 1998: 109-110)	48
8 Tipos de método de decisión en la empresa, problemas de grupo e individuales. (Vroom, 1990: 40-43)	54
9 Estilos de Liderazgo. (Hersey y Blanchard, 1998: 191)	65
10 Preparación de los seguidores. (Hersey y Blanchard, 1998: 195)	65
11 Bases de poder (Hersey y Blanchard, 1998: 243)	68
12 Desgaste de las fuentes de poder. (Hersey y Blanchard, 1998: 247)	69
13 Componentes de la comunicación (Adler y Mardquart, 2005)	72
14 Resumen redes de comunicación formal (Adler y Mardquart, 2005: 15)	84
15 Diferencias entre el discurso femenino y masculino (Adler y Mardquart, 2005)	89
16 Definición de grupo y equipo (Reza, 2005: 24)	97
17 Diferencias entre grupo y equipo (Maddux, 1994: 5)	99
18 Características de los equipos (cfr. Reza, 2005)	100
19 Características de los miembros de los equipos (cfr. Stewart, Manz y Sims, 2010)	103
20 Tipos de equipo de trabajo (cfr. Montebello, 2000: 5)	105
21 Por qué son buenos los equipos de trabajo (cfr. Robins y Finley, 2005: 22)	111
22 Por qué fallan los equipos de trabajo (Robins y Finley, 2005: 26 y 27)	112
23 24 problemas del liderazgo (cfr. Robbins y Finley, 2005: 112)	115
24 7 verdades sobre el cambio (cfr. Robbins y Finley, 2005: 201)	117
25 Preguntas y objetivos de investigación.	120
26 Variables y reactivos.	123
27 Componentes de la estructura organizacional.	124
28 Componentes de la comunicación organizacional.	126
29 Componentes del liderazgo.	128
30 Trabajo en equipo.	129
31 Puntuaciones mínimas y máximas.	129
32 Codificación de información adicional.	130
33 Escolaridad por departamento	134
34 Antigüedad por departamento	135
35 Género por departamento	135
36 Antigüedad por edad	135
37 Escolaridad por edad	136
38 Edad por departamento	136
39 Género por escolaridad	137
40 Peso relativo de los factores de la variable Estructura.	138
41 ANOVA de la Estructura vs. Departamentos de la organización.	138
42 Departamento por División de trabajo.	139
43 Departamento por Toma de decisión.	141
44 Departamento por Extensión de control.	142
45 Peso relativo de los factores de la variable Comunicación.	143
46 ANOVA de la Comunicación vs. Departamentos de la organización.	144
47 Departamento por Comunicación descendente.	145

<i>48 Departamento por Ambigüedad.</i>	146
<i>49 Departamento por Componente femenino del lenguaje.</i>	147
<i>50 Peso relativo de los factores de la variable Liderazgo percibido.</i>	148
<i>51 ANOVA del Liderazgo percibido vs. Departamentos de la organización.</i>	149
<i>52 Departamento por Poder de experto.</i>	149
<i>53 Departamento por Disposición del seguidor.</i>	150
<i>54 Departamento por Poder coercitivo.</i>	151
<i>55 Departamento por Liderazgo percibido S1.</i>	153
<i>56 Departamento por Liderazgo percibido S2.</i>	154
<i>57 Departamento por Liderazgo percibido S3.</i>	155
<i>58 Departamento por Liderazgo percibido S4.</i>	156
<i>59 Departamento por Liderazgo ejercido S1.</i>	157
<i>60 Departamento por Liderazgo ejercido S2.</i>	158
<i>61 Departamento por Liderazgo ejercido S3.</i>	159
<i>62 Departamento por Liderazgo ejercido S4.</i>	159
<i>63 Valores de las Correlaciones entre las variables.</i>	162
<i>64 Estilos de liderazgo reportado como dominante.</i>	163
<i>65 Sugerencia de estructura matricial.</i>	168

Índice de figuras

FIGURA

1 Esquema de relación entre las variables	2
2 Comparación de rangos de control (Fontaine, 2007: 10)	11
3 Estructura alta vs. Estructura plana. (Fontaine, 2007: 9)	11
4 Estructura Matricial. (Gordon, 1997: 579)	20
5 Estructura Virtual. (Robbins, 2009: 532)	21
6 Modelo Horizontal. (Fontaine, 2007: 16)	23
7 Funciones básicas de los negocios de acuerdo a Gibson (2009)	25
8 Modelo Tridimensional del ambiente. (Robbins, 2009: 538)	27
9 Diagrama ampliado de una situación de motivación (Hersey y Blanchard, 1998: 39)	35
10 Pirámide de Maslow (Thomas, 2008: 99)	36
11 Los cuadrantes del estudio Ohio de liderazgo (Hersey y Blanchard, 1998:106)	47
12 La Rejilla de Liderazgo®	49
13 El continuo del comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt	51
14 Modelo de Contingencia de Fiedler. (Robbins, 2009:394)	52
15 Esquema de las variables importantes utilizadas en la investigación del liderazgo. (Hersey y Blanchard, 1998:130)	53
16 Árbol de decisión aplicable a problemas de grupo. Conjunto factible (Vroom, Yetten y Jago, 1976)	55
17 Árbol de decisiones para problemas individuales. Conjunto factible (Vroom, Yetten y Jago, 1976)	56
18 Árbol de decisión guiada por el tiempo. Problemas de grupo (Vroom y Jago, 1987)	57
19 Árbol de decisión guiada por el desarrollo. Problemas de grupo (Vroom y Jago, 1987)	58
20 Árbol de decisión guiada por el tiempo. Problemas individuales. (Vroom y Jago, 1987)	58
21 Árbol de decisión guiada por el desarrollo. Problemas individuales. (Vroom y Jago, 1987)	59
22 Componentes interrelacionados de las organizaciones (Hersey y Blanchard, 1998: 165)	60
23 Fuente: Adaptado de Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.20. (Hersey y Blanchard, 1998: 192)	65
24 Fuente: Adaptado de Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.19. (Hersey y Blanchard, 1998: 200)	66
25 Fuente: Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.35. (Hersey y Blanchard, 1998: 208)	67
26 Bases de poder necesarias para influir en el comportamiento de la gente en niveles específicos de preparación. (Hersey y Blanchard, 1998: 245)	69
27 Modelo de la comunicación. Reproducido de Adler y Mardquart (2005: 9)	73
28 Diagrama de interacción de la comunicación. Watzlawick (1997:58)	76
29 Tabla de números aleatorios, la cual se empleo para darle aleatoriedad a los reactivos, consultada en internet en abril de 2011 en la siguiente dirección: http://aportacionesalconocimiento.blogspot.mx/2011/01/tabla-de-numeros-aleatorios.html	123
30 Valor alpha de Cronbach de la prueba.	129
31 Diagramas de dispersión y correlación (Johnson y Kuby, 2008: 163).	131
32 Pares ordenados que forman una recta (Johnson y Kuby, 2008: 163).	131
33 Departamento por División de trabajo.	140
34 Departamento por Toma de decisión.	141
35 Departamento por Extensión de control.	142
36 Departamento por Comunicación descendente.	145
37 Departamento por Ambigüedad.	146
38 Departamento por Componente femenino del lenguaje.	147
39 Departamento por Poder de experto.	150
40 Departamento por Disposición del seguidor.	151
41 Departamento por Poder coercitivo.	152
42 Departamento por Liderazgo percibido S1.	153

<i>43 Departamento por Liderazgo percibido S2.</i>	<i>154</i>
<i>44 Departamento por Liderazgo percibido S3.</i>	<i>155</i>
<i>45 Departamento por Liderazgo percibido S4.</i>	<i>156</i>
<i>46 Departamento por Liderazgo ejercido S1.</i>	<i>157</i>
<i>47 Departamento por Liderazgo ejercido S2.</i>	<i>158</i>
<i>48 Departamento por Liderazgo ejercido S4.</i>	<i>159</i>
<i>49 Correlación entre Trabajo en equipo y Estructura.</i>	<i>160</i>
<i>50 Correlación entre Trabajo en equipo y Comunicación.</i>	<i>161</i>
<i>51 Correlación entre Trabajo en equipo y Liderazgo.</i>	<i>161</i>
<i>52 Principales correlaciones entre las Variables.</i>	<i>162</i>
<i>53 Esquema de Correlación entre las Variables.</i>	<i>165</i>

I. INTRODUCCIÓN.

Dentro del entorno globalizado actual, la supervivencia de las organizaciones depende, en gran medida, del nivel de competitividad que puedan demostrar dentro de sus particulares nichos de mercado. Esto se ha generalizado en todos los sectores productivos del país, y a cualquier tipo de industria, ya sea metalmecánica, de servicios, de turismo, etc.

De modo muy particular, uno de los sectores que se están viendo afectados por la globalización es el referente a la investigación de mercados. Desde hace unos años, las agencias de investigación de mercados en México han sufrido este efecto, y es por eso que muchas de ellas han buscado fusionarse con otras más grandes o con agencias internacionales para poder mantenerse vigentes en el mercado. Actualmente son muy pocas las agencias que tienen presencia a nivel nacional y que el capital sigue siendo 100% mexicano; la organización que me ha abierto las puertas para desarrollar mi investigación, es una de ellas. Esta agencia de Investigación de mercados está en proceso de institucionalización, al pasar de ser un negocio de corte familiar a una organización establecida, con roles y procesos bien definidos, esto debido principalmente a la necesidad que se tiene para cumplir con la certificación de calidad que les exige la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI).

La idea general de la empresa es poder pasar a ser de una organización que presenta tintes burocráticos y centralizados a poder conformar equipos, o células de trabajo, autónomas e independientes entre sí, de tal forma que se puedan establecer unidades de negocio. Este fue el planteamiento que expuso la Dirección de la empresa. Teniendo en cuenta esta necesidad, la idea original de esta investigación era el observar qué tipo de papel ejerce la forma en cómo se establece la comunicación dentro de la organización en la conformación de éstos equipos de trabajo, así como poder determinar cuál es el estilo de liderazgo que

predomina en la organización y poder definir si éste facilita, o no, la existencia de los equipos.

Al estar revisando la literatura correspondiente a los tres temas, salió a relucir un detalle más, y es que la estructura, la cual no había sido considerada hasta este momento, afecta activamente a las otras variables, esto es, la estructura organizacional es capaz de determinar la forma más adecuada de comunicación dentro de la organización y, al mismo tiempo, puede determinar el tipo de liderazgo que puede desarrollarse dentro de la misma. Por consiguiente se tomo la decisión de incluir la variable estructura dentro del desarrollo de la investigación.

Al momento de intentar establecer en forma de diagrama todas las relaciones entre las variables, se llegó así siguiente esquema:

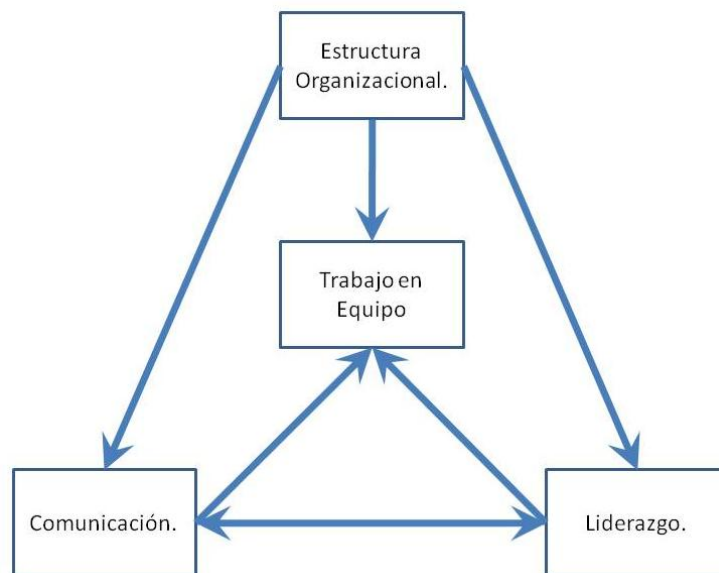


Figura 1 Esquema de relación entre las variables

En este esquema se puede observar que la integración de equipos de trabajo se convierte en una variable que depende directamente de las otras tres. Por otra parte, se observa que la estructura influye tanto a la comunicación y al liderazgo, mientras que estas dos se influyen mutuamente.

Problemática.

Dadas las condiciones actuales en la organización, donde se ha buscado crecer para poder cubrir la demanda de proyectos de parte de sus clientes, le fue propuesta a la Dirección General una nueva estructura organizacional, basada en la idea de tener células de trabajo. Cada célula de trabajo estará dirigida por un coordinador, quien estará a cargo de establecer las pautas de trabajo de todo su equipo a fin de poder cumplir con los proyectos que le sean encomendados. Lamentablemente, y esto se da de manera periódica, el exceso de la carga de trabajo al final de todos los años los ha llevado, como es costumbre en la organización, a concentrar sus esfuerzos en cerrar los proyectos que están comprometidos, logrando que el intento de poner a trabajar dichas células se vea truncado.

Lo que se puede observar es que, a pesar de que los líderes de célula cuentan con muchos años de experiencia realizando su trabajo, no cuentan con las habilidades de liderazgo y comunicación necesarias para poder integrar sus equipos de trabajo. Esto se debe, principalmente, por la falta de formación en este tipo de habilidades. Otros cambios de igual peso son el crecimiento de la plantilla laboral (para sustentar a las recién creadas células), el reacomodo del personal en las instalaciones de la empresa, la creación de nuevos puestos de trabajo (con su respectiva descripción), etc. Sin embargo, el personal no recibe capacitación adecuada, se confía más en la experiencia que en el desarrollo de habilidades, lo cual trae consigo el lento avance en la implementación de los cambios. Por otra parte también se puede observar que, dentro de la organización, existen algunos colaboradores que ejercen un buen liderazgo, y que a pesar de las limitaciones, buscan hacer crecer su área, al personal a su cargo, colaborando con el desarrollo de la organización.

Dados estos antecedentes, las preguntas de investigación que se plantean son las siguientes:

1. *¿Cuál es el impacto que la estructura de la organización ejerce en relación a la forma en cómo se establecen los canales de comunicación y al tipo de liderazgo que existe al interior de la misma?*
2. *¿Cuál es el impacto de los factores anteriores en la constitución de los equipos de trabajo?*

En este momento, la empresa ha apostado más a la experiencia de los coordinadores que a las capacidades de liderazgo y comunicación que pueden desarrollar. Actualmente, el riesgo que corre la empresa es que la conformación de estos equipos de trabajo no se complete, retrasando el desarrollo de su personal, además de que ya se han gastado recursos en el intento de implementar esta estructura.

Antecedentes y justificación.

a) Antecedentes:

Aunque mucho se ha estudiado respecto al papel de la estructura, el liderazgo y de la comunicación y su importancia en la conformación de equipos de trabajo, existen pocos estudios que involucran a dos o más de las variables al mismo tiempo. Al realizar una búsqueda en la base de datos de la UNAM, desde el año 2008 hasta el 2012, existen cuatro tesis doctorales de administración que abordan el tema del liderazgo, pero en el mismo periodo no existen ninguna tesis que aborde los temas de estructura organizacional, comunicación organizacional o trabajo en equipo. Continuando con la búsqueda, en el grado de maestría, solo existe una tesis de administración que aborda el tema, siendo diferente en cuanto a tesis de licenciatura, en las cuales existen varias de ellas, pero en el mejor de los casos, y por lo general, abarcan al liderazgo con alguna otra variable, ya sea

comunicación o trabajo en equipo. Al ampliar la búsqueda a la base de tesis de la UAQ, el panorama no es muy distinto, existen varias tesis, principalmente de licenciatura que abarcan a una o dos de las variables.

Con esta información recolectada, se puede decir que, por el momento, no hay en México un estudio académico que haga referencia a conjuntar las cuatro variables que se consideran como base de la presente tesis, es decir, no hay un estudio referente al impacto que tiene la estructura organizacional en el tipo de comunicación que se ejerce al interior de las organizaciones, lo cual a su vez influye en el tipo de liderazgo imperante al interior de las mismas y al peso que tienen estos tres factores en la constitución de equipos de trabajo.

b) Justificación:

Mucho se ha hablado de la importancia de desarrollar el liderazgo al interior de las organizaciones. Existen cursos destinados a desarrollar y mejorar las habilidades de liderazgo que el personal directivo requiere para mejorar la productividad de las empresas. De igual manera, también existen cursos y programas destinados a mejorar las comunicaciones dentro de la organización, con el objetivo de permitir un mejor flujo de la información y poder trabajar de manera más eficiente. También se puede observar que el trabajo en equipo ha tomado mayor importancia en estos últimos tiempos, y las empresas han buscado apoyos externos para poder implementarlos dentro de sus organizaciones. Sin embargo, y a menos que la organización se encuentre en un proceso coyuntural de su desarrollo, la estructura es un ente inamovible, particularmente en las empresas mexicanas.

La necesidad de estudiar el impacto que tienen estas tres variables, en la conformación de equipos de trabajo, se debe principalmente a que, aunque la empresa tenga las mejores intenciones al capacitar a su personal para que desarrolle sus habilidades de liderazgo y comunicación, o se busque implementar

equipos de trabajo efectivos, si la estructura organizacional no se modifica adecuadamente, es posible que, con el paso del tiempo, reaparezcan los vicios existentes, tanto de comunicación como de liderazgo, limitando de esta manera el desarrollo del personal dentro de la organización, y por consiguiente, tirando por la borda todo el trabajo y la inversión que hizo la empresa en desarrollar dichas habilidades. Y siendo este un caso de muchos que existen en México, de empresas familiares que quieren dar el siguiente paso, es por eso que retoma mayor importancia la presente investigación, poniendo a consideración del estudio de la Psicología del Trabajo en México esta relación entre las cuatro variables.

Objetivos.

Tomando en cuenta lo anterior, los objetivos que busca cumplir la presente investigación de Tesis son los siguientes:

1. Conocer los tipos de liderazgo ejercidos al interior de la organización.
2. Determinar cuál de las tres variables ejerce mayor influencia al momento de establecer equipos de trabajo.
3. Determinar si existe algún componente particular de las variables que ejerza una mayor, o menor, influencia a la propia variable.
4. Formular recomendaciones para la empresa sobre los puntos que debería de modificar dentro de la organización para alcanzar el objetivo de establecer equipos de trabajo.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1. Estructura Organizacional

Cuando se hace referencia a la estructura organizacional, lo primero que viene a la mente es el organigrama de la empresa, lo cual es, en cierto modo, correcto. La estructura se puede reflejar dentro del organigrama, pero el organigrama no muestra todo lo que es la estructura. "Organizational Structure is an abstract concept. No one has ever actually seen one. What we see is the evidence of structure". (Gibson, 2009:394).

De acuerdo al autor, la existencia de la estructura se puede inferir, ya sea a partir de la influencia que esta ejerce en el comportamiento de los empleados (control) o ya sea por las actividades que se desempeñan en la organización (regularidad). En el primer caso, la cuestión que impera en las organizaciones es que no se presenta uno a trabajar y hace lo que quiere, sino que la organización, a través del control, determina cuales serán las actividades que se debe desarrollar, y por lo tanto, la forma de comportamiento que se debe adoptar. En el segundo caso, no importa de qué tipo de organización se trate, ya que siempre existirán actividades que se considera ocurrirán de manera rutinaria, tales como la hora de entrada del personal, el trabajo que realiza cada uno de los empleados, la hora a la que salen a comer, etc.

Mientras que, para Gordon, "la estructura se refiere a la descripción de los trabajos y las relaciones de dependencia existentes en una organización" (Gordon, 1997:565), Robbins la define como "el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades." (Robbins, 2009:519).

Finalmente, Fontaine (2007:3) pone a consideración lo siguiente:

The first thing to consider is that most people who study Management know that Organizational Structure is a crucial component of the overall business

strategy, just as important as planning, leading, and controlling an organization. In essence, Organizing is the manner in which a company utilizes its resources — specifically, its human resources. How do we organize jobs into departments? How do we answer the questions “who does what” and “who reports to whom” in the chain of command? There is also an implicit issue of how to coordinate all of these people and all of these duties across an extended enterprise. Organizational Structure is the framework for answering these questions and more.

Desde este punto de vista, lo que propone Fontaine es que la importancia de la estructura organizacional va mas allá de definir puestos, roles y líneas de reporte, es decir, mucho de lo que sucede dentro de la organización depende, de manera directa, del tipo de estructura que tiene. Para él, la estructura organizacional se define como “the manner in which an organization arranges (or rearranges) itself” (Fontaine, 2007:6). Traducido quiere decir “la manera en como la organización se acomoda (o reacomoda) a si misma”. En la actualidad existen agentes de cambio por los cuales las organizaciones han tenido que modificar su objetivo de negocios, y por lo tanto, se tuvieron que volver más flexibles en su estructura para poder afrontar estos nuevos retos. Algunos de estos agentes son: La participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa, la Administración Total de la Calidad, la reingeniería de procesos, la globalización, el empleo de metodologías como Seis Sigma, etc.

1.1. Diseño de la Estructura Organizacional.

Tomando en cuenta las diferentes posturas de los autores revisados en el apartado anterior, se ha llegado al consenso de que hay seis factores que influyen directamente en la forma en la que se diseña y establece una estructura organizacional. Estos factores a considerar son: toma de decisión, extensión de control, división de trabajo, departamentalización, cadena de mando y

formalización. A continuación se explicarán cada uno de los factores que han puesto a consideración para el diseño de la organización.

1.1.1. Toma de Decisión.

Este factor, sin importar el autor que se consulte, hace referencia a la forma en cómo las organizaciones deben de tomar cualquier tipo de decisión, ya sea de forma centralizada, en donde se limita la responsabilidad de la toma de decisiones a las altas esferas de la organización, o descentralizada, que permite extender dicha responsabilidad a otros miembros de la organización. Existe una diferencia sustancial entre los autores, ya que mientras que para Gordon y Robbins, la base de la toma de decisiones es la autoridad formal, para Gibson, la base de la toma de decisiones es la delegación. En otras palabras, mientras que en la primera vertiente la pregunta clave es ¿Tienes la autoridad para decidir?, en la segunda vertiente, la pregunta clave es ¿Puedes delegar esa decisión?

Para Gibson (1990), existen factores para apoyar tanto la centralización como la descentralización de la toma de decisiones, los cuales quedan reflejados en la siguiente tabla:

Centralizada	Descentralizada
1. Se debe de entrenar a las gerencias para que puedan tomar sus propias decisiones, lo que aumenta costos.	1. Permite el desarrollo profesional de los nuevos gerentes.
2. Los gerentes están acostumbrados a no delegar y a hacer todo el trabajo por si mismos.	2. Se genera un alto ambiente competitivo, en donde todos son comparados con sus iguales dependiendo su desempeño.
3. Se incurren en gastos administrativos al tener que elaborar sistemas complejos de reporte, esto se debe a que existen más personas con autoridad, lo cual requiere de ciertas formas de control.	3. Los gerentes que cuentan con una amplia autoridad para decidir sobre su trabajo tienden a ser autónomos y buscan siempre satisfacer sus necesidades personales de colaborar en la resolución de problemas dentro de la organización.
4. La descentralización implica duplicar funciones.	

Tabla 1 Toma de Decisión Centralizada Vs. Descentralizada.

Resulta difícil poder determinar mecanismo alguno por el cual se pueda optar una forma específica de toma de decisiones requerida por una organización. No es un tema sencillo y tampoco puede ser visto como blanco o negro, ya que existe una gran variedad de grises que pueden ajustarse perfectamente a cada organización. En este caso, se adoptará la postura de Gordon y Robbins, quienes se basan en la autoridad formal como base de la toma de decisiones.

1.1.2. Extensión de Control.

Todos los autores refieren a que la extensión de control no es más que la cantidad de personal que dependen de un solo gerente (jefe, supervisor, etc.), y que el objetivo principal es poder dirigir de manera eficaz y eficiente a un grupo de subordinados. Sin embargo, “el espacio de control conveniente suele depender de las características del supervisor, los subalternos, la tarea y la organización”. (Gordon, 1997: 566). Por su parte, Gibson (2009) comenta que hay tres factores a considerar dentro de la extensión de control. Dichos factores son: el contacto requerido, el grado de especialización y la habilidad para comunicarse.

El contacto requerido refiere a la necesidad de que un gerente esté físicamente en el lugar de sus subordinados para cumplir con los objetivos asignados de la mejor manera. El grado de especialización refiere a qué tan abajo o arriba se está del organigrama, ya que, mientras más abajo se encuentre uno como gerente o supervisor, los subordinados son más especializados y requerirán de un menor control, lo que permite tener a cargo a una mayor cantidad de personas. Por último, al hacer referencia a la habilidad de comunicarse, menciona que, “The individual who can clearly and concisely communicate with subordinates is able to manage more people than one who can't” (Gibson, 2009: 403). Su traducción es: “el individuo que pueda comunicarse clara y concisamente con sus subordinados es capaz de manejar a más personas que aquel que no puede hacerlo”.

Por su parte la importancia de la extensión de control es que ésta “determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene una organización” (Robbins, 2009: 523). Fontaine desarrolla esta idea en las siguiente figura:

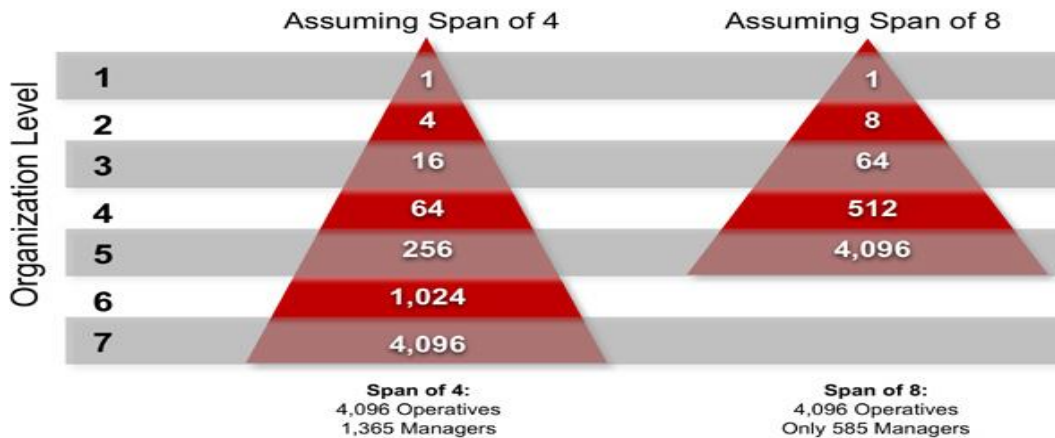


Figura 2 Comparación de rangos de control (Fontaine, 2007: 10)

La figura anterior representa dos organizaciones que cuentan con el mismo número de operativos (4096), la diferencia es que una tiene una extensión de control de 8 personas y la otra de 4. Sin embargo, lo que se puede observar es que mientras que una organización requiere de tener 1365 gerentes para controlar el trabajo que se realiza, la otra requiere menos de la mitad (585), y por lo tanto, también necesita de menos niveles jerárquicos.

La extensión de control puede ser estrecha o amplia, y esto genera dos tipos de estructura, la estructura alta y la estructura plana. Reflejadas en la siguiente figura:

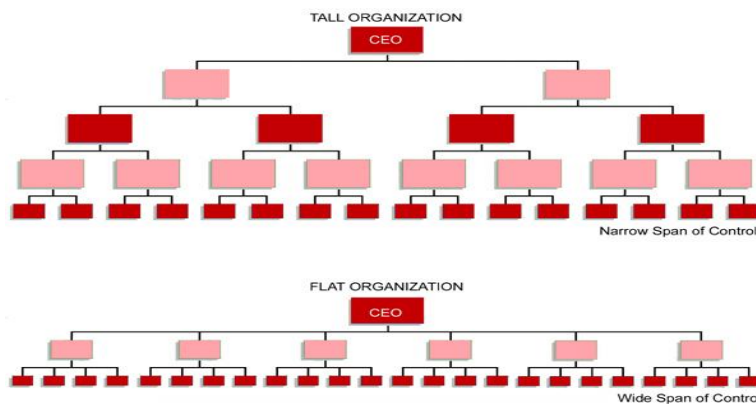


Figura 3 Estructura alta vs. Estructura plana. (Fontaine, 2007: 9)

Si se retoma el ejemplo anterior, la empresa con una extensión de control más estrecha (4) tiene un mayor número de niveles jerárquicos, mientras que la que tiene una extensión de control amplia (8) tiene menos niveles. “So, essentially, as an organizational structure flattens out, the Span of Control increases. As the organizational structure becomes taller, the Span of Control decreases” (Fontaine, 2007: 10). Lo que el autor quiere decir es que mientras que la estructura es plana, la extensión de control aumenta y viceversa.

1.1.3. División del Trabajo

El nivel de especialización requerido para realizar un trabajo, mejor conocido como división del trabajo, tuvo su auge con Henry Ford, cuando éste inicio la producción de sus vehículos dentro de una cadena de producción. El objetivo era simple, producir vehículos lo más rápido posible y con el menor costo. Así que, en vez de que un equipo de trabajadores fabricara un auto en, tal vez 10 días, Ford se dio cuenta de que si cada trabajador realizaba solo una pequeña parte del proceso, y se especializaba en hacer solo ese trabajo, se podía llegar a producir un auto cada 10 segundos. Actualmente, casi todos los autores refieren que hay tres tipos de división del trabajo: la horizontal, la vertical y la personal. Según Gordon (1997) hay una cuarta forma, que es la espacial, pero esto se debe a que no considera a la departamentalización como uno de los factores que componen a la estructura organizacional.

La diferenciación horizontal, para Gordon, es la forma en cómo se puede agrupar el trabajo dentro de un mismo nivel jerárquico, y que puede ser de formas tan variadas como: función, cliente, producto, proceso, e inclusive por zona geográfica. Por su parte, Gibson (2009) considera que la división horizontal se deriva de la secuencia natural del proceso productivo. Por ejemplo, una empresa que se dedica a la investigación de mercados tiene investigadores, pero hay diferentes tipos de ellos, como los que entrevistan cara a cara, los telefónicos, los

compradores misteriosos y los ejecutivos, y cada uno de estos tipos requiere que el investigador se especialice para realizar correctamente su trabajo.

Para ambos autores, la diferenciación vertical es la forma en la cual se va asignando las obligaciones de los puestos de acuerdo al nivel jerárquico que tengan en la organización. Entre más niveles verticales se tengan, se requerirá de mucho más supervisión del trabajo de los subordinados.

De igual forma, para ambos autores, la diferenciación personal hace referencia al nivel de experiencia que cada individuo puede ofrecer a la organización y a la calidad de sus aportaciones en pro de la empresa. Las empresas que aplican este tipo de división aprovechan al máximo los conocimientos de su personal en sus respectivas áreas de experiencia.

Por último, Gordon menciona que también existe una división geográfica del trabajo, la cual simplemente indica que la organización cuenta con instalaciones en distintas partes del mundo, y que cada una de ellas tiene necesidades particulares. Todas las empresas transnacionales se aprovechan de este modelo de división del trabajo.

1.1.4. Departamentalización

La departamentalización nos permite determinar cómo puede dividirse una organización en unidades más o menos homogéneas de acuerdo a sus propias necesidades.

Gibson y Robbins refieren sobre tres formas de departamentalización. La primera es la departamentalización funcional, la cual está definida por las actividades en específico que necesita realizar una organización para su correcto funcionamiento. Como ejemplo nos pone a una empresa de manufactura, la cual necesitará de un departamento de producción, otro de marketing, uno más de contabilidad y finanzas y uno más que se encargue de manejar al personal. La

segunda es la departamentalización por producto, la cual permite a las organizaciones muy grandes tener un control sobre el trabajo realizado al responsabilizar a un solo gerente de una sola línea de productos en específico, es decir, cada producto se maneja como una empresa independiente. Por último, la departamentalización por consumidor hace referencia al hecho de que las organizaciones presentan diferentes productos para diferentes consumidores, y son estos los que determinan la forma de trabajo.

Ambos autores mencionan la existencia de una departamentalización geográfica, que difiere de la división de trabajo geográfica por el simple hecho de que la departamentalización nos indica que para cada región debe de existir un responsable de la zona. Finalmente, Robbins comenta de una forma más de departamentalización, la cual es la departamentalización por cliente, la cual es empleada por muchas organizaciones para distinguir el tipo de cliente al cual atienden, por ejemplo, las empresas de telefonía pueden dividirse en consumidores, clientes corporativos, Pymes, etc.

1.1.5. Cadena de Mando

Una definición que se encuentra en la literatura es que “la cadena de mando describe las relaciones de supervisión en una organización” (Gordon, 1997: 566). Otra definición propuesta es que “la cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo” (Robbins, 2009: 522). Según el autor, la cadena de mando debe de basarse en dos principios, la autoridad y la unidad de mando. Con autoridad “se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan” (Robbins, 2009: 522). Mientras que la unidad de mando es la que establece que cada persona en la organización le responde a un superior y solo uno. Este principio es el que ayuda a establecer la línea ininterrumpida de autoridad. La cadena de mando se encuentra reflejada dentro del organigrama de la empresa.

1.1.6. Formalización

Se define la formalización como el “grado en que se encuentran estandarizados los puestos de una organización” (Robbins, 2009: 524). Para que la organización funcione, cuenta con procesos, procedimientos, descripciones de puesto, etc. En este caso, solo se habla de la formalización del trabajo. Robbins comenta que aun en la formalización existen grados, esto es, no todas las organizaciones requieren que su trabajo este perfectamente definido, ya que hay organizaciones que para poder funcionar adecuadamente, necesitan de una mayor flexibilidad.

Pero para Gordon (1997) la formalización se da en tres vertientes, la primera es la estandarización de los procesos de trabajo, la segunda es la estandarización de los productos, y la tercera es la estandarización de las capacidades. La estandarización de procesos de trabajo es la forma en la cual el gerente les indica a los subordinados la forma en cómo deben, paso a paso, desempeñar sus actividades, lo cual les permite asegurar la misma calidad en todos sus procesos. La estandarización de los productos permite asegurar que todos tengan la misma calidad sin importar que sean elaborados en distintas ubicaciones. Por último, la estandarización de las capacidades no es más que la forma en cómo los profesionales de ciertos campos requieren de su formación y experiencia para poder desempeñarse de la misma manera en cualquier campo, lo que lleva a crear organismos certificadores.

1.2. Diferentes Modelos de Organización.

Basándose en todos los factores anteriores, es posible diseñar una gran variedad de estructuras organizacionales, sin embargo, existen algunas de ellas que están más documentadas que otras, por lo que se centrará la atención en describir cada una de ellas.

Antes de comenzar se debe de considerar que para todos los autores revisados, existen dos tipos básicos de estructuras, el modelo mecanicista y el modelo orgánico. Dentro del modelo mecanicista podemos mencionar a la estructura simple y a la burocracia como sus representantes, mientras que dentro de la estructura orgánica podemos encontrar a la estructura matricial o a las organizaciones virtuales. Hay un tipo de estructura que ha tomado fuerza a últimas fechas y es el diseño horizontal, propuesto por Gordon y Fontaine, el cual también se abordará.

1.2.1. Modelo Mecanicista.

Gibson (2009) hace referencia a que este modelo fue impulsado a principios del siglo XX como respuesta a la necesidad de diseñar la estructura de la organización, principalmente enfocada a la industria, o manufactura, desde las múltiples necesidades gerenciales, donde se incluyen la planeación y el control de la producción. Uno de los primeros autores que plantean principios para la dirección de las organizaciones mediante este tipo de modelo fue Henri Fayol, quien, a través de su teoría de administración de empresas, propuso catorce principios para poder manejar a los empleados, de los cuales, los cuatro más relevantes son:

1. El principio de especialización, que se refiere a la necesidad de estandarizar el trabajo, de forma tal que pueda medirse el desempeño de una persona y, por lo mismo, determinar cuál es el punto óptimo del desempeño del trabajo. Este principio se enfoca principalmente a la dimensión técnica del trabajo, entre más especializado sea un trabajador, el trabajo será mucho más rápido, reduciendo tiempos y costos de producción.
2. El principio de la unidad de dirección, el cual hace referencia a la necesidad de que los trabajadores se agrupen con sus pares, es decir, vendedores con vendedores, contadores con contadores, ingenieros con

ingenieros, etc. En otras palabras, lo que propone es que la departamentalización debiera ser la base de la organización.

3. El principio de la autoridad y responsabilidad, que no es más que el que la organización debe delegar suficiente autoridad a sus gerentes para que estos pudieran cumplir con sus obligaciones.
4. El principio de la cadena de mando es el resultado natural de la implementación de los tres principios anteriores, y está basado principalmente en el estilo de comunicación al interior de la organización. La comunicación surge de las altas esferas y baja, de manera vertical hasta el nivel que sea requerida. Por lo que todas las comunicaciones deben de seguir esta cadena.

Si se toma en consideración lo anterior, la primera estructura mecanicista a revisar es la estructura simple, que como su nombre lo indica, es una estructura poco elaborada, empleada principalmente por pequeños negocios, pero de importancia vital, ya que todas las grandes organizaciones, en un principio, tuvieron que emplear este tipo de estructura.

1.2.1.1. Estructura Simple.

De acuerdo a Gordon (1997), esta estructura es común en organizaciones pequeñas y/o jóvenes, y conforme la organización va creciendo se irá departamentalizando hasta hacerse más compleja. Algo que caracteriza a estas organizaciones es que tienen “un grado de departamentalización bajo, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización” (Robbins, 2009: 526). Dentro de las fortalezas que ofrece este tipo de estructura esta el ser flexible, rápida y requiere de muy poco para mantenerla funcionando. Su desventaja principal es que no pueden aplicarse a organizaciones que no sean pequeñas.

1.2.1.2. Burocracia.

Al referirse a la burocracia, Gibson, retoma los trabajos de Max Weber para poder brindar una descripción de la misma. De acuerdo al libro de Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, publicado en 1947, la burocracia no es más que una forma más de organizar las actividades colectivas, de tal forma que para obtener los máximos beneficios de esta forma de organización, se debían cumplir con los siguientes requisitos: (cfr. Gibson, 2009: 407)

1. Todas las actividades debían ser divididas en trabajos altamente especializados, mediante los cuales el trabajador se volvía un experto en su trabajo, y la gerencia podía responsabilizarse de que cada miembro del departamento cumpliera con sus obligaciones.
2. Cada actividad es desarrollada de acuerdo a una serie de normas y reglas tácitas que aseguran la uniformidad y la coordinación de las diferentes actividades.
3. Todos los miembros de la organización le rinden cuentas a un solo gerente.
4. Cada empleado se dirige a sus colegas, clientes y proveedores de forma impersonal, de manera tal que se mantenga una distancia entre ellos y los demás.
5. La contratación dentro de la organización se basa en las habilidades técnicas que posea la persona. De igual manera, los ascensos están basados en la experiencia y el alcance de metas. Se fomenta un plan de vida y carrera dentro de la organización.

Tanto para Weber, como para Fayol, este tipo de organización debería ser la más eficiente, en cuanto a producción y eficiencia del trabajo.

Por su parte, Robbins menciona que el concepto clave en el cual se basa la burocracia es la estandarización, es decir, en procesos de trabajo coordinados y controlados, y al igual que la estructura simple, tiene sus ventajas y desventajas. Dentro de las ventajas de la burocracia se pueden mencionar el hecho de que

puede realizar actividades estandarizadas de manera muy eficiente, evita la duplicidad de personal, y no requiere de Gerentes muy experimentados para tener control de los procesos. Las dos grandes desventajas que tiene la burocracia son, primero, el hecho de que la departamentalización crea conflicto entre los mismos departamentos, y, segundo, la obsesión del personal de la organización de trabajar “de acuerdo a las reglas”, lo que le quita flexibilidad a la organización.

1.2.2. Modelo Orgánico.

Según Gibson, el modelo orgánico del diseño organizacional se diferencia del mecanicista en cuanto a los objetivos que la organización está persiguiendo, ya que, mientras que en el modelo mecanicista se busca maximizar la producción de manera eficiente, en el modelo orgánico se busca maximizar el desarrollo, la satisfacción y la flexibilidad.

Dada esta diferencia, las organizaciones de corte orgánico son organizaciones flexibles, adaptándose constantemente a las necesidades del medio que les rodea por lo cual se procura desarrollar todo el potencial del talento humano con el que cuenta la organización. Esto mediante la búsqueda de la participación del personal en la toma de decisiones, aumento de responsabilidades, establecimiento de metas, etc. La comunicación en este tipo de organizaciones suele ser fluida y en todos los sentidos, no solo de manera vertical.

Al igual que con el modelo mecanicista, hay organizaciones que tienen una mayor factibilidad de funcionar mediante un modelo orgánico, y de acuerdo a Gibson, deben de cumplir con ciertas características, como:

1. La especialización pasa a segundo término, y se da un fuerte impulso al desarrollo de múltiples habilidades y conocimientos.
2. Aumentan las responsabilidades del puesto, y, por lo tanto, la autoridad que recae para lograr los objetivos.

3. La departamentalización desaparece, principalmente debido a que el enfoque de la organización es el cliente o el producto, por lo que la formalidad y rigidez de la organización mecanicista se pierde.

Dentro de este tipo de modelos se pueden encontrar a las estructuras matriciales y a las estructuras virtuales, las cuales se explican a continuación.

1.2.2.1. Estructura Matricial.

La estructura matricial (o matriz) es, en esencia, una combinación de dos formas de departamentalizar a la organización, por función y por producto. El objetivo principal de la matriz es “obtener las fortalezas de cada enfoque mientras trata de evitar sus debilidades” (Robbins, 2009: 529). Esto es aprovechar al máximo la fortaleza de la departamentalización por función, la cual es agrupar a los especialistas y sus recursos para la elaboración de los productos, y la departamentalización por producto, la cual es facilitar el trabajo coordinado de los especialistas para terminar el producto. Gordon menciona que uno de los riesgos más grandes al que se enfrenta la organización matricial es, en primer lugar, la duplicidad de funciones, lo que incrementa costos operativos, y en segundo lugar el conflicto que puede generarse al trabajador al tener que reportar a dos jefes, que por lo general pueden tener normas y objetivos diferentes entre ellos.

En esencia, la estructura matricial se puede ver de la siguiente manera:

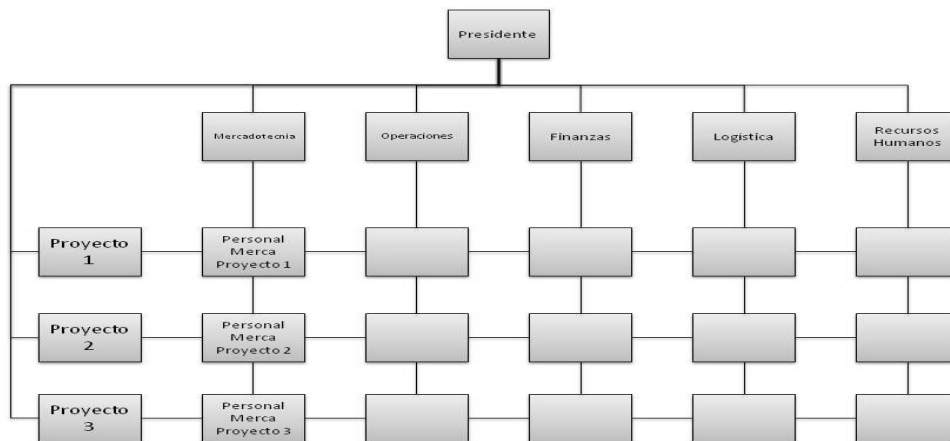


Figura 4 Estructura Matricial. (Gordon, 1997: 579)

Donde las columnas son los departamentos que tiene la organización, mientras que las filas representan a cada uno de los proyectos / productos que la organización ofrece. “Debido a que agrupan a los trabajadores sin considerar las funciones, la estructura de matriz y otras estructuras integradas tienden a ser flexibles para responder a un entorno cambiante.” (Gordon, 1997: 578). La mayor ventaja que ofrece la estructura matricial es la flexibilidad, ya que permite que una vez que se ha terminado un proyecto o producto, esos mismos activos puedan ser enfocados hacia el siguiente proyecto.

1.2.2.2. Estructura Virtual.

Robbins (2009) propone que una de las estructuras que ha tomado fuerza en tiempos recientes es la denominada estructura virtual. El esquema general de una organización virtual puede apreciarse en la siguiente figura:



Figura 5 Estructura Virtual. (Robbins, 2009: 532)

En general, la estructura virtual consta de un pequeño grupo o empresa denominada núcleo, la cual coordina el trabajo de las otras organizaciones, las cuales no tienen relación, o contacto, entre ellas, de tal forma que cada una de las organizaciones colabora con un trabajo específico para cumplir con la meta del núcleo. Como lo muestra el diagrama, la ventaja que tiene esta estructura es que

el núcleo se puede encontrar en cualquier lugar que desee, y el resto de las organizaciones pueden estar a miles de kilómetros de él. Para una organización virtual, la comunicación juega un papel muy importante, ya que es a través de ella que puede coordinar todo el trabajo, por lo que el desarrollo de tecnologías de comunicación en tiempo real es una prioridad. Este tipo de organización, al igual que la matricial, debe de ser muy flexible para responder, de manera oportuna, a las necesidades del mercado y de sus clientes.

1.2.3. Comparación entre los modelos Mecanicista y Orgánico.

Gibson (2009) a manera de resumen, hace una adaptación en la siguiente tabla del libro de Rensis Likert, *The Human Organization (1967)*.

Proceso	Estructura Mecánica	Estructura Orgánica
1. Liderazgo	No incluye confianza ni integridad percibida. Los subordinados no se sienten libres para analizar los problemas del puesto con sus superiores, quienes a su vez no solicitan sus ideas y opiniones	Incluye confianza y honestidad percibida entre superiores y subordinados en todos los asuntos. Estos últimos se sienten libres de analizar los problemas del puesto con los primeros, quienes a su vez solicitan sus ideas y opiniones
2. Motivación	Propone solo motivos físicos, de seguridad y económicos mediante el uso del temor y las sanciones. Entre los empleados prevalecen actitudes desfavorables hacia la organización	Propone una amplia gama de motivos a través de métodos de participación. Las actitudes hacia la organización y sus metas son favorables.
3. Comunicación	La información fluye en forma descendente y los subordinados generalmente la ven distorsionada, imprecisa y con suspicacia.	La información fluye libremente a través de la organización: hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral; además es precisa y no distorsionada.
4. Interacción	Cerrada y restringida. Los subordinados tiene poco afecto en las metas, métodos y actividades departamentales.	Abierta y extensa. Tanto los superiores como los subordinados pueden afectar las metas, métodos y actividades departamentales.
5. Decisión	Relativamente centralizada. Ocurre solo en la cima de la organización.	Relativamente descentralizada. Ocurre en todos los niveles a través del proceso de grupo.
6. Establecimiento de metas	Localizada en la cima de la organización, desalienta la participación de grupo.	Fomenta la participación del grupo en el establecimiento de objetivos altos y realistas.
7. Control	Centralizado. Busca a quien culpar por los errores.	Disperso en toda la organización. Enfatiza el autocontrol y la solución de problemas.
8. Metas de desempeño	Bajas. Los administradores las buscan de manera pasiva porque no tienen un compromiso con el desarrollo de los recursos humanos de la organización.	Altas. Los superiores las buscan activamente, ya que reconocen que se necesita un compromiso total para desarrollar, mediante la capacitación, los recursos humanos de la organización.

Tabla 2 Comparación entre modelos. Gibson (2011: 403).

Como se puede observar, pareciera que la estructura orgánica tiene un mejor perfil que la estructura mecánica, sin embargo hay que hacer notar que no todas las organizaciones, dadas sus condiciones iniciales, pueden tener una estructura orgánica, pero lo que si pueden tener es una mezcla entre ambas.

1.2.4. Otro tipo de estructuras, el modelo Horizontal

Además de las estructuras anteriormente revisadas, existe una estructura más, la organización horizontal. “Estas estructuras descomponen a la organización en sus procesos clave y crean equipos interfuncionales para manejar y dirigir los procesos.” (Gordon, 1997: 580). De acuerdo a Fontaine (2007), el modelo se puede representar de la siguiente manera:



Figura 6 Modelo Horizontal. (Fontaine, 2007: 16)

Visto así, dentro de esta organización representada se puede observar que existen tres equipos de trabajo, el primero se encarga de hacer la planeación del proyecto o del producto, el segundo se encarga de elaborar el producto o proyecto y el tercero se encarga de implementar y dar mantenimiento al proyecto. El mismo autor comenta que este tipo de estructuras se han ido implementando principalmente dentro de las empresas que se dedican a desarrollar software o tecnología de información.

Según Gordon (1997: 580), existen siete elementos clave que caracterizan a estas organizaciones:

- Se organizan en torno a un proceso y no una tarea.
- Achatan la jerarquía.
- Usan equipos para administrar todo.
- Dejan que la satisfacción de los clientes impulse el desempeño.
- Premian el desempeño del equipo.

- Aumentan al máximo el contacto con proveedores y clientes.
- Informan y capacitan a los empleados.

Aunque este tipo de estructura pudiera acomodarse como parte del modelo orgánico, ha sido separado debido principalmente a que es un modelo emergente de organización que ha tomado fuerza en los últimos años, y que, Fontaine considera que podría ser el modelo organizacional del futuro.

1.3. Otros Factores a considerar al diseñar las organizaciones.

Además de los componentes clave de toda organización que se describieron en el apartado 1.1 de este capítulo, existen otros factores que pueden determinar el tipo de estructura de una organización. Estos factores son la tecnología, la estrategia del negocio, el ambiente en el cual se desarrolla la organización y el propio tamaño de la organización. A continuación se abordarán cada uno de ellos.

1.3.1. Tecnología.

Tanto Gibson (2009) como Robbins (2009) mencionan que el factor tecnología refiere a la forma en cómo los insumos son transformados en su producto final. Sin embargo, cada autor aborda de manera diferente el impacto que la tecnología tiene sobre la estructura.

Mientras que el enfoque de Gibson se centra en el proceso de manufactura, el cual se basa en las funciones básicas de los negocios, que son el desarrollo del producto, la producción y la mercadotecnia. Pensando en este proceso como una función triangular, como se observa en la figura 6, donde en un extremo se encuentra la mercadotecnia, en otro la producción y en el tercero el desarrollo del producto, el tipo de estructura óptimo dependerá de donde se inicia el proceso de producción. Si iniciamos el proceso en el extremo de la mercadotecnia, la

organización requiere, en particular, el ser sensible a los cambios del mercado y de los consumidores, y donde el objetivo debe ser el convertir las necesidades de los clientes en un producto que pueda satisfacer éstas, entonces se requiere de una organización más del tipo orgánico. Por otra parte, si se comienza por el lado del desarrollo de producto, en donde la prioridad es descubrir nuevas tecnologías para su uso cotidiano, también la estructura orgánica puede ser muy fuerte. Por último, si comenzamos nuestro proceso dentro del área de producción, la cual está debidamente estandarizada, con procesos muy claros y definidos, funciones y rutinas debidamente establecidas, y cuyo único objetivo es generar productos para el consumo en masa, una estructura de corte mecanicista es la óptima para la organización.



Figura 7 Funciones básicas de los negocios de acuerdo a Gibson (2009)

Por otra parte, Robbins plantea otro escenario de la relación entre la tecnología y la estructura, pero enfocándose principalmente al impacto que la tecnología tiene sobre la formalización y sobre la toma de decisión. Al referirse a la formalización, Robbins comenta que esto tiene que ver con el grado de rutina que existe en la organización, y que no es más que el ver hacia donde se dirige la tecnología, si a ejecutar actividades rutinarias o no. En este caso, si la tecnología aporta al desarrollo de actividades rutinarias, por lo general las estructuras de dichas organizaciones serán mucho más alargadas y altamente departamentalizadas, es decir, serán estructuras netamente mecanicistas. Sin embargo, un factor interesante que se puede observar es que la formalización es impactada fuertemente por la tecnología, de tal manera que una organización cuya tecnología está orientada hacia la rutina debiera de contar con, por lo menos, manuales de instrucciones, descripciones de funciones y cualquier otra

documentación que simplifique el trabajo. Por otra parte, también menciona que hay una relación mucho más interesante en términos de tecnología, y es el de la toma de decisiones (o como él la denomina, centralización). Empieza comentando que se esperaría que una organización con tecnología enfocada al trabajo rutinario pudiera asociarse con una estructura centralizada, pero esto dependerá, en gran medida del grado de formalización que tenga la organización. Una organización con tecnología dirigida al trabajo de rutina que no cuente con un grado de formalización mínimo tenderá a establecer una estructura centralizada, mientras que una organización cuyo grado de formalización sea mayor, puede tender a conformar estructuras descentralizadas. Por lo que se puede ver, la centralización y la formalización pueden sustituirse una con otra dependiendo del enfoque de la tecnología.

1.3.2. Estrategia.

Desarrollado por Robbins, quien comenta que existen principalmente tres tipos de estrategias principales: la estrategia de innovación, la de minimización de costos y la de imitación. Cada una de ellas funciona mejor con la estructura organizacional adecuada.

En el caso de la estrategia de innovación, el objetivo del negocio no solo es estar creando constantemente nuevos productos o servicios, sino que también tiene que ver los cambios a sus procesos internos. Con este tipo de estrategia, la estructura que mejor puede funcionar es de tipo orgánico. En la estrategia de minimización de costos, el objetivo final, como su nombre lo indica, es producir con la misma calidad al menor precio posible, por lo que una estructura de tipo mecanicista es la que mejor puede operar. Por último, en la estrategia de imitación, lo que se busca es “minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de obtener utilidades” (Robbins, 2009: 535). El objetivo es incursionar en productos o mercados nuevos una vez que se ha comprobado la viabilidad de estos, lo cual reduce considerablemente los riesgos de un fracaso. Esto se hace en dos partes,

la primera es copiar el modelo de negocio (de ahí el término imitar) y la segunda es implementar este modelo con el menor costo posible. Como se puede inferir, la estructura primero tiene que ser de tipo orgánico y, posteriormente, convertirse en una de tipo mecanicista.

1.3.3. Ambiente

El ambiente de una organización “está compuesto por las instituciones o fuerzas fuera de una organización que afectan potencialmente su desempeño” (Robbins, 2009: 537). Continúa mencionando que la importancia de conocer el ambiente se debe principalmente a la incertidumbre ambiental, la cual depende de tres dimensiones principales. La primera dimensión a la que hace referencia es la capacidad, que no es más que el grado de crecimiento que soporta un ambiente, ya sea este escaso o abundante. La segunda dimensión es la volatilidad, que es el grado de inestabilidad de un ambiente, ya sea este estable o dinámico. Por último, la tercera dimensión que plantea es la complejidad, que es el grado en que el ambiente es heterogéneo. Este modelo de ambiente lo representa Robbins conforme a la siguiente figura:

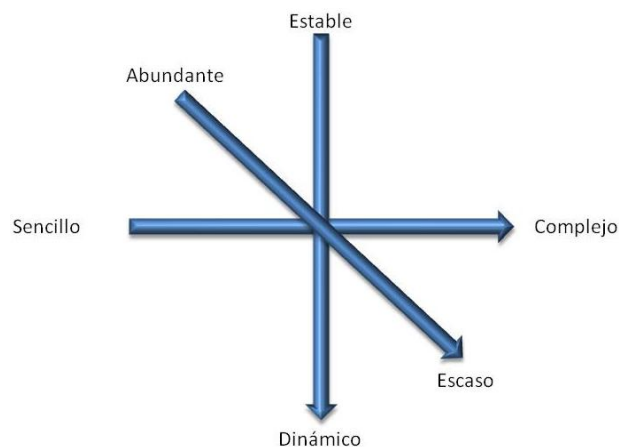


Figura 8 Modelo Tridimensional del ambiente. (Robbins, 2009: 538)

Por su parte, y para explicar el concepto de ambiente, Gibson (2009) retoma un estudio realizado por Lawrence y Lorsch en 1967. Estos autores plantean tres conceptos para definir el impacto que tiene el medio ambiente en la

organización. El primero de ellos es la diferenciación, la cual definen como “el estado de la segmentación del sistema organizacional en subsistemas, cada uno de los cuales tiende a desarrollar atributos particulares en relación a los requisitos que su ambiente externo relevante plantea” (Gibson, 2011: 406). En otras palabras, implica que la organización se subdivide en diferentes sistemas, los cuales se comportan de formas diferentes, dependiendo del ambiente externo al cual están expuestos. Por ejemplo, el departamento de contabilidad puede tener una estructura más rígida que el departamento de sistemas.

El segundo concepto que proponen Lawrence y Lorsch (1967) es el de integración, el cual definen como “el proceso de lograr la unidad de los esfuerzos entre los diversos subsistemas en el cumplimiento de la tarea de la organización” (Gibson, 2009: 407). Esta integración se puede alcanzar por distintos medios, uno de ellos sería el establecer normas y reglas, otro podría ser el establecimiento de planes y metas, sin embargo, la forma en cómo se da esta integración depende de la manera en cómo se diferencia la misma organización, es decir, una organización con poca diferenciación requiere métodos de integración mucho más simples que una con gran diferenciación.

El tercer concepto que se propone en este estudio es el de ambiente, el cual consideran como su variable independiente. Los investigadores asumieron que la “razón básica para diferenciar en subsistemas es tratar en forma más eficaz con los subambientes”. (Gibson, 2011: 407). Ellos identificaron tres subambientes, el subambiente Mercado, el subambiente Técnico – Económico y el subambiente científico, y a cada uno le corresponde un subsistema dentro de la organización, siendo estos el área de ventas, producción e investigación y desarrollo respectivamente. La importancia de los subambientes es que éstos pueden variar en tres dimensiones, lo cual afecta el grado de diferenciación entre los subsistemas. Estas dimensiones que encontraron Lawrence y Lorsch (1967) son: el cambio de condiciones a través del tiempo, la certeza de la información

requerida en cualquier momento y el tiempo de retroalimentación por las decisiones tomadas por los empleados.

La principal aportación del estudio de estos autores es la relación entre la incertidumbre ambiental y la estructura, debido principalmente a que el diseño de la estructura organizacional depende del grado de certidumbre del ambiente, en términos de estabilidad, continuidad y durabilidad. Un ambiente alto en incertidumbre generará estructuras de corte más orgánico que uno con un ambiente con menor grado de incertidumbre.

En términos generales, la incertidumbre que retoma Gibson es muy parecida al grado de heterogeneidad que propone Robbins.

1.3.4. Tamaño de la organización.

Toda organización empezó siendo una estructura simple, con pocos o ningún nivel y con un número reducido de personas que laboraban en ella. Conforme el tiempo pasa y la organización crece debe de organizar el trabajo de forma distinta. En otras palabras, el tamaño si importa en cuanto a la estructura se refiere. Una organización con mucho personal deberá tener una estructura más compleja que una que apenas está comenzando a crecer. Esto no implica que se deba de emplear una estructura mecanicista u orgánica en particular, ya que los otros factores también influyen en la forma en cómo se deberá de distribuir el trabajo.

1.4. Consideraciones finales.

Como se ha podido vislumbrar a lo largo de este capítulo, la estructura organizacional va más allá de un simple organigrama. Existen demasiados factores que influyen en la forma en cómo se debe estructurar la organización, y cada organización presenta retos y necesidades diferentes. Si se entiende a la

estructura organizacional, se puede obtener una mayor y mejor participación de parte de los empleados para obtener y alcanzar diferentes objetivos en la empresa, se pueden integrar equipos de trabajo, se mejorará la forma en cómo se dan las comunicaciones y, lo más importante, la forma en cómo se desarrolla, o se puede desarrollar, el liderazgo de las personas que se encuentran en la situación de tener personal a su cargo. Se puede decir, entonces, que la estructura determina todas las relaciones que se dan en la organización.

2. Liderazgo situacional.

Desde los inicios del estudio del liderazgo se han propuesto diversas definiciones de lo que es el liderazgo. Algunas definiciones que se pueden encontrar en los libros de texto son:

- “El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos” (Davis y Newstrom, 2002: 193)
- “Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (Robbins, 2004: 314).
- “Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (Lussier y Achua, 2008:5)
- "El liderazgo es un intento utilizar la influencia para motivar a los individuos a que alcancen una meta " (Gibson, 2011: 308)

Como se puede observar, a pesar de las diferentes formas de definir el liderazgo, todas estas presentan tres factores en común: proceso, influencia en otros, objetivos o metas. Para Hersey y Blanchard, quienes revisaron a diferentes autores e identificaron estos tres mismos factores, proponen que “el proceso de liderazgo está en función del líder, el seguidor (f, follower) y otras variables situacionales” (1998: 91). Planteando la siguiente fórmula:

$$L=f(l, f, s)$$

Donde **L** es el proceso de liderazgo, **l** es el líder, **f** es el seguidor (del ingles follower) y **s** son otras variables situacionales.

Como se observa, ninguna de las definiciones habla de alguna organización en particular, debido a que el liderazgo se puede presentar en cualquier momento o situación. De acuerdo con Hersey y Blanchard (1998) mencionan que:

También hay que recordar que cuando la definición se refiere al líder y al seguidor, no debemos suponer que hablamos de una relación jerárquica como la del gerente y el colaborador. Cada vez que alguien intenta influir en el comportamiento de otro, aquel es el líder potencial y el sujeto de su influencia es el seguidor en potencia, no importa si se trata del jefe, un colega (o socio), un subordinado, un amigo, un pariente o bien todo un grupo.

Al desarrollar este trabajo de investigación, se toma la decisión de emplear la teoría del liderazgo situacional propuesta por Hersey y Blanchard, principalmente porque es una teoría muy completa, cuyos antecedentes son sólidos. Al desarrollarla, ya que retomaron a varios autores cuyas aportaciones se pueden observar en su modelo de liderazgo situacional, y entre los que podemos mencionar a Elton Mayo, McGregor, Herzberg, Lickert, Blake y Mouton, Fielder, Vroom y Yetton, entre otros. Antes de continuar con la explicación de la teoría, hay que hacer una revisión de los antecedentes del estudio del liderazgo para poder comprender los orígenes de la teoría del liderazgo situacional.

2.1. Antecedentes para el estudio de liderazgo.

Para poder adentrarse en esta teoría, primero se debe entender su origen. Hersey y Blanchard inician estudiando teorías del comportamiento y de la motivación, las cuales sientan las bases para comprender la conducta humana. Al iniciar el estudio del comportamiento humano, ellos retoman la ecuación que propone Kurt Lewin en 1946, la cual establece lo siguiente:

$$\mathbf{B=f (P, S)}$$

En donde **B** representa la conducta individual o comportamiento (del inglés behavior), **P** es la persona y **S** la situación. De forma más simple, el comportamiento está en función de la persona y de la situación, siendo la primera el factor interno y la segunda el externo. Ahora bien, “el comportamiento se orienta básicamente a las metas. En otras palabras, en general nuestra conducta está

motivada por el deseo de alcanzar un resultado concreto.” (Hersey y Blanchard, 1998: 25). Por lo tanto, tenemos que un factor importante del comportamiento es el motivo y es en el que se basa la conducta, el otro es la meta, y en medio de ellos se encuentra la actividad, la cual, de acuerdo a los autores, es la unidad básica del comportamiento. Entonces, un individuo en un momento dado tiene diferentes necesidades, las cuales están compitiendo entre sí para ser satisfechas. La necesidad con el motivo más fuerte será la que determine el comportamiento general del individuo.

Sin embargo, la fuerza de un motivo puede cambiar a lo largo del tiempo, ya sea que se satisfaga, o no, la necesidad que lo origino, dando prioridad a otras necesidades y modificando, por lo tanto, el comportamiento del individuo. Los factores que pueden modificar la fuerza del motivo, según Hersey y Blanchard, son:

1. Satisfacción de la necesidad. Como su nombre lo indica, una necesidad satisfecha pierde fuerza casi inmediatamente.
2. Obstrucción de la satisfacción. A veces el satisfacer una necesidad puede resultar mucho más difícil de lo que se creía, por lo que se buscan caminos alternativos para satisfacerla, aunque sea parcialmente, esto se logra mediante conductas de afrontamiento, las cuales, en un principio, suelen ser muy racionales.
3. Disonancia cognoscitiva. Esta tiene que ver más con las percepciones del individuo. Cuando dos percepciones presentan conflicto entre ellas “La situación crea tensión, que causa incomodidad psicológica y hace que el individuo trate de modificar una de las percepciones incompatibles de modo que se reduzca la tensión o disonancia” (Hersey y Blanchard, 1998: 29). Un ejemplo podría ser el de una persona alcohólica que sabe que el beber en exceso puede dañar el hígado. Para evitar el conflicto entre esas dos verdades, prefiere desestimar la segunda, alegando que no existen

estudios serios que indiquen que tal relación entre beber y el daño hepático es concluyente.

4. Frustración. Cuando las metas no se pueden alcanzar de manera constante, surge en el individuo la frustración, la cual puede presentarse de diferentes formas, tales como la agresión, la racionalización, la regresión, la fijación y la resignación.
5. Aumento de la fuerza de los motivos. Más que un factor como tal, se considera que si una necesidad se vuelve más intensa, cambiará el comportamiento del individuo hasta conseguir su satisfacción inmediata.

Por otra parte, las actividades pueden clasificarse en dos tipos, actividades dirigidas a la meta y actividades meta. Hersey y Blanchard (1998) explican la diferencia entre cada una de la manera siguiente:

En esencia, la actividad dirigida a la meta está motivada por un proceder orientado a conseguir un objetivo. Si nuestra necesidad más fuerte en ese momento es el hambre, consideramos *actividades dirigidas a la meta* a los actos de buscar un lugar para comer, comprar alimentos o cocinar. Por el otro lado, la actividad meta consiste en ocuparse de la propia meta: en el caso del hambre, la meta es la comida, y comer es, por lo tanto, la actividad meta.

Entonces, para poder establecer un esquema de una situación de motivación, como lo plantean los autores, es necesario definir dos factores más. El primero de ellos es la expectativa y el segundo la disponibilidad. La expectativa depende de tres factores que se relacionan positivamente entre sí, que son el esfuerzo realizado, el desempeño alcanzado y la recompensa por ese desempeño. En otras palabras, si se pone el esfuerzo necesario para alcanzar el desempeño deseado se espera que exista una recompensa que haga que ese esfuerzo valiera la pena. Por el otro lado, la disponibilidad nos refiere a un factor

netamente externo, que “refleja las limitaciones percibidas en el entorno” (Hersey y Blanchard, 1998: 38)

Habiendo definido de esta forma todos los factores que se involucran en la motivación, dichos autores plantean un diagrama ampliado de una situación de motivación, el cual se presenta a continuación.

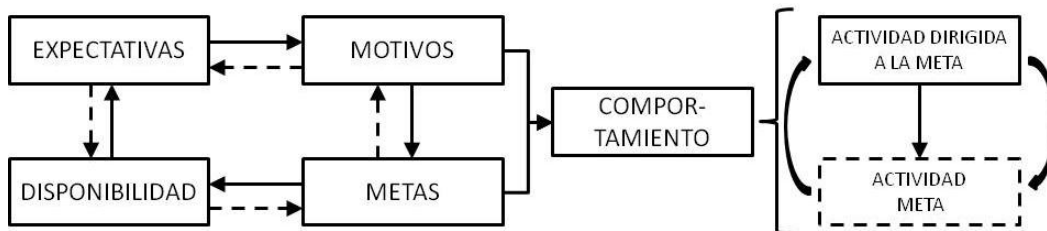


Figura 9 Diagrama ampliado de una situación de motivación (Hersey y Blanchard, 1998: 39)

Una vez establecido el camino de la motivación, el siguiente objetivo que plantean es el de entender las necesidades, y para ello revisan dos teorías sobre las mismas, la Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow y la Teoría ERG de Clayton Alderfer.

La Jerarquía de necesidades de Maslow establece que existen cinco tipos de necesidades, que van desde las más sencillas a las más complejas, y que se clasifican de la siguiente manera (cfr. Hersey y Blanchard 1998):

1. Necesidades Fisiológicas: Estas aparecen en la parte más alta, o baja dependiendo del esquema, de la jerarquía. Esto es debido principalmente a que son las necesidades humanas de sustento, es decir, alimentación, vestido y cobijo. Mientras éstas no estén satisfechas, las otras necesidades no podrán ser atendidas.
2. Necesidades de seguridad: Son las segundas en la escala y se refieren principalmente a las necesidades de preservación, es decir, a no sentir miedo por no poder satisfacer las necesidades básicas y, por ende, a no sentir seguridad de seguir vivo.

3. Necesidades sociales: Una vez satisfechas las necesidades básicas y de seguridad, las necesidades sociales, o de afiliación, salen a flote. Estas se refieren a la necesidad de pertenecer y ser aceptados en los diversos grupos de nuestra sociedad.
4. Necesidades de estima: Cuando se empiezan a satisfacer las necesidades sociales, las necesidades de estima empiezan a surgir, y tiene que ver tanto con el reconocimiento de los demás como con la propia autoestima.
5. Necesidades de autorrealización: Finalmente, cuando se empiezan a satisfacer las necesidades de estima surge la necesidad de explotar todo el potencial que posee el ser humano al máximo, y a esto se le denomina autorrealización. La expresión de esta necesidad cambiará conforme se avanza en el ciclo vital.

Por lo general se representa a las necesidades de Maslow en forma de pirámide como a continuación se muestra:

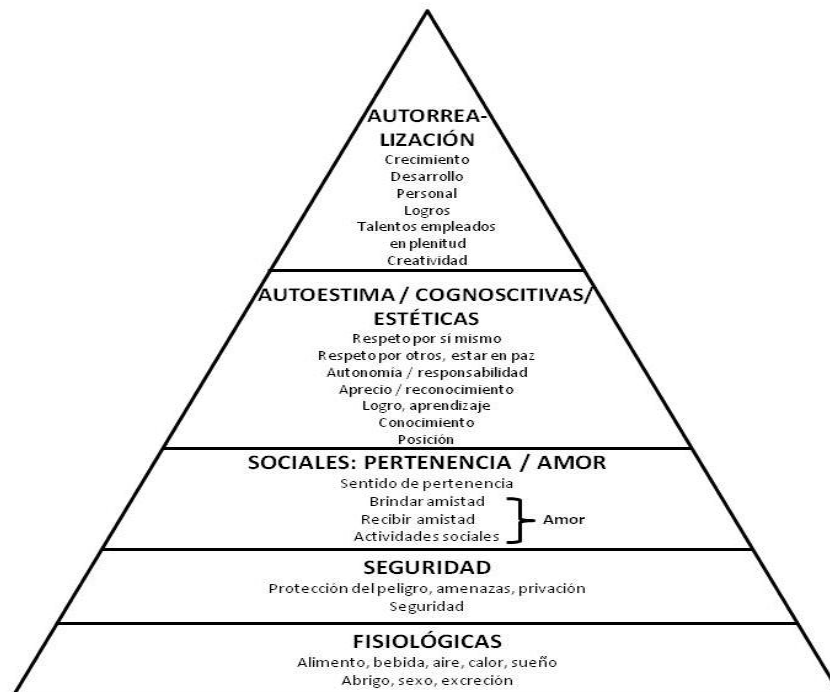


Figura 10 Pirámide de Maslow (Thomas, 2008: 99)

Ahora bien, a diferencia de Maslow, Clayton Alderfer, a través de su teoría ERG, (por sus siglas en inglés Existence, Relatedness and Growth) postula que en lugar de existir cinco necesidades básicas, son solo tres, existencia, relación y crecimiento. Las necesidades de existencia envuelven tanto a las fisiológicas como a las de seguridad, las necesidades de relación serían equivalentes a las necesidades sociales, y por último las necesidades de crecimiento incorporan tanto las de estima como las de autorrealización. El punto importante de esta teoría de las necesidades es que establece que, en primer lugar, puede haber más de una necesidad operando en cualquier momento y, en segundo lugar, no es necesario satisfacer por completo la necesidad para avanzar, sino que la frustración le permite a los individuos regresar a un nivel inferior de necesidad.

Una vez conocido el origen de las necesidades, se pueden estudiar los motivos y los incentivos que permiten al ser humano satisfacer éstas, en particular en el ámbito laboral, en otras palabras, cómo el entorno puede motivar, o desmotivar al trabajador.

2.2. El papel del medio ambiente en la motivación.

Mientras Hersey y Blanchard desarrollaban su teoría del liderazgo situacional, revisaron diversas teorías del comportamiento y la motivación, las cuales podían aportar un sustento a su propia teoría, por lo tanto, en éste apartado se revisarán a tres de los teóricos clásicos de la motivación y la conducta humana que retomaron, estos son: Elton Mayo, Douglas McGregor y Frederick Herzberg.

2.2.1. Elton Mayo y los estudios Hawthorne.

Los estudios de Elton Mayo realizados entre 1927 y 1932 en la fábrica de la Western Electric Company, en el barrio de Hawthorne son el primer intento de conocer la mejor forma de mejorar la eficiencia de las líneas de producción, sin

embargo, brindaron información importante respecto a las relaciones humanas y a las formas en como el individuo se organiza dentro de la empresa.

En un inicio se emplearon dos grupos de operarios, uno que fungiría como control y el otro que estaría expuesto a los nuevos cambios de iluminación, partiendo de la premisa de que el grupo con mejor iluminación produciría más. Los resultados fueron sorprendentes y a la vez contradictorios, ya que, en efecto, los operarios del grupo experimental incrementaron su productividad, pero también los operarios del grupo control lo hicieron. En ese momento se pensó que además del factor ambiental existía un factor humano que generaba dichos cambios. Entonces, Mayo y sus colaboradores idearon un nuevo experimento. Se escogió a un grupo de operarias que ensamblaban relevadores telefónicos, y “durante más de un año y medio de experimentos, los investigadores mejoraron las condiciones laborales de las empleadas con innovaciones como periodos de descanso programados, almuerzos de la compañía y semanas de trabajo más cortas.” (Hersey y Blanchard, 1998: 65). El resultado de todo esto, la producción creció, y lo más insólito de todo es que, cuando se regreso al grupo experimental a las condiciones iniciales, nuevamente incrementaron la producción.

Mayo observo que, lejos de que las condiciones del experimento afectaran los resultados, fue el hecho de que “las mujeres sintieron que eran parte importante de la compañía” (Hersey y Blanchard, 1998: 65). Se dieron cuenta entonces que las necesidades de afiliación y de logro eran las que les permitían a estas mujeres operar al máximo de sus capacidades, siendo de esta forma que el factor humano resultó ser el más importante. Otra implicación del desarrollo de este estudio fue que, a partir de ese momento, la administración dedicó tiempo a estudiar y entender las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.2. Douglas McGregor y la Teoría X y Y.

Douglas McGregor, en la década de 1960, parte de la suposición de que existen dos formas de relación entre la naturaleza de las personas y la relación de éstas con el trabajo, a estas dos relaciones, que parten de constructos teóricos diferentes, se les conoce como Teoría X y Teoría Y. Ambas teorías tienen 5 supuestos básicos, que se mencionan en la siguiente tabla:

TEORÍA X	TEORÍA Y
1. Para casi todos el trabajo es en esencia desagradable.	1. El trabajo es tan natural como el juego, si las condiciones son las favorables.
2. La mayoría de la gente carece de ambiciones y del deseo de responsabilidades y prefiere ser dirigida.	2. Con frecuencia es indispensable el autocontrol para alcanzar las metas de la organización.
3. La mayoría tiene poca creatividad para resolver problemas de la organización.	3. La capacidad de resolver con creatividad los problemas de las organizaciones está muy distribuida entre la gente.
4. La motivación solo funciona en los niveles fisiológicos y de seguridad.	4. La motivación se da en los niveles social, de estima y de autorrealización, así como en el fisiológico y de seguridad.
5. Casi toda la gente debe ser controlada en forma estrecha y muchas veces obligada a alcanzar los objetivos.	5. La gente puede dirigirse sola y ser creativa en el empleo si está motivada adecuadamente.

Tabla 3 Supuestos básicos acerca de la naturaleza humana de la teoría X y la teoría Y de McGregor (Hersey y Blanchard, 1998: 68)

Lo interesante de estas dos teorías es que la forma de dirigir de un gerente que cree en la teoría X implica el ser un supervisor muy estrecho del trabajo de los colaboradores, casi forzándolos a realizar su trabajo, mientras que el gerente que cree en la teoría Y deja trabajar a sus empleados porque sabe que ellos lo realizarán sin ningún tipo de problema. Otro punto interesante es que, dependiendo de la teoría que adopte la dirección, está determinará el resto del comportamiento de la organización, es decir, todos los manuales, políticas y procedimientos estarán desarrollados conforme a la misma, en otras palabras, a los empleados se les muestra la zanahoria o el garrote.

En cuanto al liderazgo se refiere, un gerente X siempre tendrá un liderazgo duro, a veces presionando o coaccionando a sus subordinados para realizar el trabajo, mientras que un gerente Y buscará ayudar a sus colaboradores a satisfacer sus demandas individuales, con el beneficio de obtener buenos resultados en el trabajo.

2.2.3. Teoría de la motivación – higiene de Herzberg.

La teoría de Herzberg tuvo un gran impacto en la administración, al considerar a los motivos y las necesidades como algo importante y de gran impacto en las organizaciones. Herzberg identificó dos categorías de necesidades, la primera de ellas la denominó como factores de higiene o mantenimiento, y la segunda la nombró motivadores.

A la primera categoría la denominó factores de higiene, porque, “describen el entorno de la gente y sirven a la función primaria de evitar la insatisfacción laboral” (Hersey y Blanchard, 1998: 77), o de mantenimiento, “porque nunca están satisfechos por completo” (*Ibíd.*: 78). Herzberg descubrió que estos factores no aumentan la productividad del empleado, pero si impiden la pérdida del rendimiento. Los motivadores “atañen a los sentimientos de logros, crecimiento

personal y reconocimiento que se experimentan en un trabajo que ofrece retos y margen de acción” (*Ibíd.*).

Se puede observar un resumen en la siguiente tabla:

MOTIVADOR	FACTOR DE HIGIENE
<i>El empleo en sí</i>	<i>El entorno</i>
Logros	Políticas y administración
Reconocimiento por los logros	Supervisión
Trabajo estimulante	Condiciones de trabajo
Mayor responsabilidad	Relaciones personales
Crecimiento y desarrollo	Dinero, estatus, seguridad

Tabla 4 Factores de Motivación e higiene (Hersey y Blanchard, 1998: 78)

Antes de Herzberg, muchos teóricos se dedicaban a estudiar la motivación, proponiendo que, para mantener al empleado motivado solo había dos formas, la extensión del trabajo y la rotación de puestos. Esto permitía al empleado aprender nuevas cosas referentes a su trabajo, pero lo mantenía limitado al mismo trabajo. Dadas estas condiciones, Herzberg propone que no basta con aprehender cosas nuevas, lo importante es enriquecer el trabajo, lo que significa "aumentar en forma deliberada la responsabilidad, el alcance y los retos del empleo" (Hersey y Blanchard, 1998: 82). El enriquecimiento no solo mantiene motivado al personal, sino que también ayuda a mejorar la productividad del mismo.

2.2.4. Integración de las teorías de motivación.

Como se puede observar, todas las teorías de motivación tienen puntos en común. A manera de integrarlas, Hersey y Blanchard (1998) proponen tres conclusiones importantes:

1. La gente busca seguridad. Hay varias necesidades que, de no cubrirse, impiden a las personas prestar toda su atención a cumplir con su trabajo.

2. La gente busca sistemas sociales. Llamemos a esta necesidad como la llamemos, no se puede dejar de lado que el ser humano es, antes que nada, un ser social.

3. La gente busca crecimiento personal. De igual manera, el desarrollo del individuo es un poderoso motivador.

2.3. Desarrollo del estudio de liderazgo.

Como se ha visto al principio del capítulo, el estudio del liderazgo ha evolucionado con el paso de los años, de hecho, la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard no hubiera podido establecerse si no hubieran existido estos pioneros en el estudio del liderazgo, los cuales podemos observar en la siguiente tabla:

AUTOR	TEORÍA O MODELO	AÑO DE PUBLICACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN SIGNIFICATIVA
Taylor	Administración científica	1911
Mayo	Estudios Hawthorne	1933
Barnard	Función Ejecutiva	1938
Coch – French	Estudios Michigan	1948
Stogdill	Estudios Ohio	1948
Homans	Grupo Humano	1950
Maslow	Jerarquía de las necesidades	1954
McGregor	Teoría X y teoría Y	1957
Tannenbaum – Schmidt	Continuo del comportamiento del líder	1957
Blake – Mouton	Rejilla gerencial	1964
McClelland	Teoría de los logros	1965
Herzberg	Higiene de la motivación	1966
Likert	Sistemas 1-4	1967
Fiedler	Modelo de contingencia	1967
Argyris	Madurez – Inmadurez	1964
Reddin	Estilo de administración 3-D	1967
Hersey – Blanchard	Liderazgo situacional	1969
Vroom – Yetton	Modelo de contingencia	1973
House – Mitchell	Via – meta	1974
Vroom	Teoría de las expectativas	1976
House	Liderazgo carismático	1977
Burns	Liderazgo transformacional	1978
Kerr – Jermier	Sustitutos del liderazgo	1978
McCall – Lombardo	Defectos fatales en el liderazgo	1983
Bennis – Nanus	Competencias del liderazgo	1985

Tichy – Devanna	Liderazgo transformacional	1986
Manz	Superliderazgo	1989
Yukl	Modelo integrador	1989
Covey	Liderazgo centrado en principios	1991
Johnson	Modelo SOAR	1994
Pansegrouw	Modelo transformacional	1995
Gyllenpalm	Cono organizacional	1995

Tabla 5 Teorías y modelos de la motivación y el liderazgo (Hersey y Blanchard, 1998: 99)

Considerando lo anterior, se tomarán algunas de las teorías para sentar las bases sobre las cuales se desarrolla el Liderazgo Situacional, obviamente no se verán todas las teorías, sino solamente aquellas que pueden brindar ciertas bases para el desarrollo del capítulo.

2.3.1. Escuelas de Teoría Organizacional.

Dentro de esta escuela nos encontramos con dos pioneros de la teoría de la administración, Taylor y Mayo, cuyas aportaciones influenciaron grandemente no solo al desarrollo de la industria, sino también al desarrollo de la administración como ciencia, por lo que se revisarán sus aportaciones al desarrollo del liderazgo.

Frederick Winslow Taylor fue uno de los principales teóricos de la administración de principios del siglo XX, y tenía como base de su teoría a la naturaleza tecnológica del trabajo. La principal consideración de Taylor era que la mejor forma de aumentar la producción de las empresas era mejorando las técnicas y métodos que empleaban los colaboradores. Desde este punto de vista, los colaboradores eran vistos como una extensión de la máquina, simples instrumentos de la línea de producción. Siguiendo esta tónica, el papel de la gerencia era implementar todo lo necesario para aumentar la producción. Por lo tanto, el papel del líder dentro de las organizaciones era el de imponer y fortalecer los criterios de desempeño para cumplir las metas de la organización, en otras palabras, el objetivo principal del líder era el cubrir las necesidades de la empresa y dejar de lado las necesidades de los empleados.

Por otra parte, Elton Mayo, a través de los estudios que realizó en la planta de Hawthorne, llegó a una conclusión totalmente diferente de la de Taylor. Mientras que Taylor sugería que la principal preocupación del líder es la consecución de la tarea, Mayo sugiere que la principal preocupación del líder debiera ser el facilitar el trabajo cooperativo entre los empleados para poder alcanzar tanto las metas de la organización como el desarrollo del propio empleado. Para Mayo, las relaciones interpersonales que se daban al interior de los centros de trabajo eran tan, o más, importantes que el mejorar los procesos de producción, ya que la socialización que se da dentro de las empresas le permite al trabajador establecer relaciones de apoyo y compañerismo, que a su vez le ayudan a desarrollar mejor su trabajo al compartir experiencias y discutir sobre las mejores formas de llevar al cabo la tarea.

Esta discusión sobre el qué es más importante, la tarea o la gente, ha estado en el centro de los estudios del liderazgo desde el inicio, y sobre ella se ha construido casi todas las teorías. Partiendo de este antecedente, se continuará explicando la teoría de los rasgos.

2.3.2. Teoría de los rasgos.

En un inicio, el acercamiento a la teoría de los rasgos estaba basada en la premisa de que existen ciertas características que son esenciales para que una persona pudiera ejercer un liderazgo eficaz. Esto limitaba enormemente a los líderes, los cuales solo podían ser considerados como aquellos poseedores de dichas características, dejando de lado a las personas que pudieran haber sido entrenadas, ya que los líderes solo pueden ser personas que posean estas cualidades de manera innata.

Durante la primera mitad del siglo XX, el estudio de los rasgos estuvo estancado, ya que no ofrecía nada al desarrollo del liderazgo. Sin embargo, a partir de la década de 1980, es Yukl quien los trae de vuelta, al considerar que “La

posesión de ciertos rasgos incrementa la posibilidad de que el líder sea competente” (citado por Hersey y Blanchard, 1998: 102). De acuerdo a Yukl, algunos de los rasgos que debe de tener un líder son:

RASGO	HABILIDAD
Adaptable a las situaciones	Listo (inteligente)
Alerta al medio social	Habilidades conceptuales
Ambicioso y orientado a logros	Creativo
Asertivo	Diplomático y discreto
Cooperativo	Facilidad de palabra
Decidido	Conocimiento de las tareas grupales
Seguro	Organizado (capacidad administrativa)
Dominante (deseo de influir en los demás)	Persuasivo
Enérgico (grado elevado de actividad)	Habilidades sociales
Persistente	
Confiado	
Resistente a la tensión	
Deseo de asumir responsabilidades	

Tabla 6 Rasgos y habilidades que exhiben con más frecuencia los líderes triunfadores (Hersey y Blanchard, 1998: 102)

Por su parte, Morgan McCall y Michael Lombardo descubrieron que no solo los rasgos pueden ser positivos, sino que hay ciertas características, las cuales denominaron como “defectos fatales” que pueden lograr que una persona nunca llegue a convertirse en un líder. Dichos defectos son (cfr. Hersey y Blanchard, 1998: 103):

1. Insensibles a los otros: rípidos, intimidatorios, con estilo tiranizador.
2. Fríos, distantes, arrogantes.
3. Poco confiables.
4. Demasiado ambiciosos: pensaban siempre en el siguiente puesto, antes del cabildeo.
5. Tenían problemas concretos de desempeño en el negocio.
6. Incapaces de delegar o formar un equipo; exceso de dirección.
7. Incapaces de formar personal con eficacia.
8. Incapaces de pensar estratégicamente.
9. Incapaces de adaptarse para dirigir con un estilo diferente.
10. Demasiado dependientes de su abogado o mentor.

En resumen, se puede decir que a pesar de que no hay investigaciones recientes que sustenten la importancia de los rasgos del liderazgo, es innegable que la existencia de ellos dentro del líder puede facilitar, o no, el proceso del liderazgo. Es por ello que aun hay un enfoque más que se debe abordar, y este es el de las actitudes, el cual se revisará en el siguiente apartado.

2.3.3. Teoría de las actitudes.

Después de la segunda guerra mundial los estudios sobre el liderazgo tomaron otro camino, al buscar identificar cuáles eran las actitudes que presentaban los líderes con respecto a sus subordinados. De aquí se desprenden tres estudios principales, el de la Universidad de Ohio, el de la Universidad de Michigan, y la rejilla de liderazgo. A continuación se revisaran dichos estudios.

A finales de la década de 1940, la Universidad Estatal de Ohio, realiza una serie de estudios en donde se busca “identificar las dimensiones independientes de la conducta del líder.” (Robbins, 2004: 316). Los que encontraron fue que con dos dimensiones cubrieron la mayor parte del rango de comportamiento del líder. La primera de ellas la denominaron estructura inicial, y la segunda se denomina consideración. La estructura inicial se refiere a “aquella conducta del líder que muestra el grado al que éste se encuentra orientado a la tarea” (Hersey y Blanchard, 1998:105), mientras que la consideración se refiere a “aquel comportamiento del líder que muestra el grado al que es sensible a sus subordinados en lo que atañe a ideas y sentimientos” (*Ibíd.*: 105). La universidad elaboro un cuestionario de 30 reactivos, 15 para cada una de las dimensiones. Al analizar los resultados, se percataron de que las dimensiones son distintas y separadas entre sí, es decir, que una calificación alta en una no implica que la otra sea igual. Gracias a esto, pudieron proponer un gráfico con cuadrantes, en el cual se puede observar las diferentes combinaciones de comportamiento que podrían tener los líderes y que se muestra en la siguiente figura:

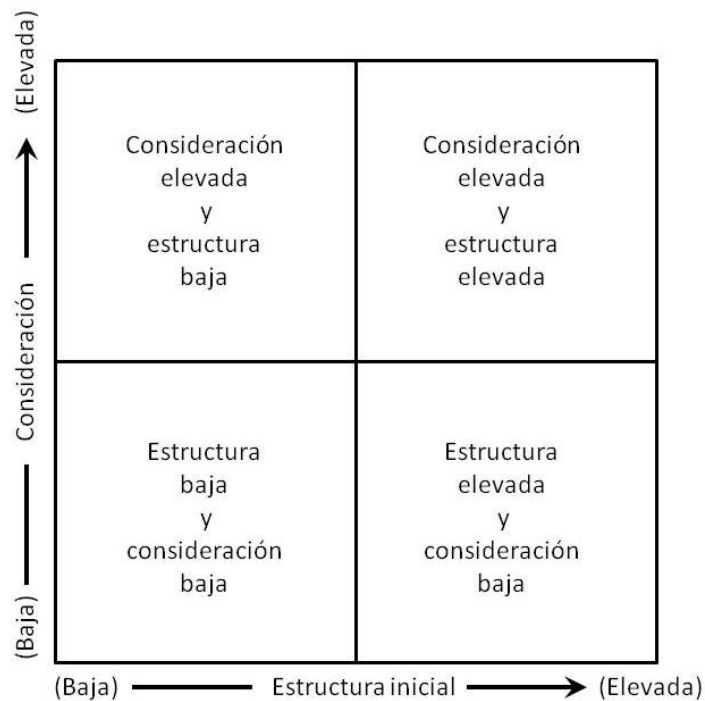


Figura 11 Los cuadrantes del estudio Ohio de liderazgo (Hersey y Blanchard, 1998:106)

De manera complementaria, la Universidad de Michigan realizó otra serie de estudios en los años cincuentas que, de igual manera, arrojaron a la luz dos dimensiones que caracterizaban a los líderes. La primera de ellas la denominaron orientación a la producción, y la segunda es orientación hacia los empleados.

De acuerdo a Hersey y Blanchard (1998):

Los líderes descritos como orientados al empleado subrayaban el aspecto de las relaciones personales en el trabajo. Creían que cada empleado es importante y se interesaban en todos, aceptando su individualidad y sus necesidades personales. Los líderes orientados a la producción insistían, pues, en la producción y en los aspectos técnicos del trabajo; veían a los empleados como herramientas para alcanzar las metas de la organización.

Ahora bien, Rensis Likert usa los estudios de Michigan para determinar el patrón general de administración que empleaban los líderes considerados como más productivos, y compararlo con aquellos que no eran considerados de esta

forma. De esta manera se establece un continuo de sistemas de administración, desde el sistema 1 al sistema 4, que puede compararse con la teoría X y Y de McGregor, y que se pueden observar en la siguiente tabla:

Sistema	Descripción
1	La administración no confía en sus empleados y rara vez los hace partícipes de la toma de decisiones.
2	La administración otorga una confianza condescendiente a los empleados, aunque la mayor parte de las decisiones se siguen tomando en las altas esferas.
3	La administración confía moderadamente en sus empleados y estos empiezan a tomar decisiones referentes a su trabajo a niveles inferiores. Ya existe una comunicación que fluye en ambos sentidos (ascendente y descendente).
4	La administración confía plenamente en sus empleados, las decisiones se toman en todos los niveles de la organización. La comunicación ahora fluye también de manera horizontal.

Tabla 7 Sistemas de Likert. (Hersey y Blanchard, 1998: 109-110)

En resumen, “el sistema 1 es un estilo de administración muy autoritario y orientado a las tareas, mientras que el sistema 4 está orientado a las relaciones personales y se basa en los equipos de trabajo... los sistemas 2 y 3 son estadios intermedios” . (Hersey y Blanchard, 1998: 110)

Partiendo de estos tres estudios, se puede observar que, aunque nombrados de manera diferente, hay dos conceptos generales a considerar, uno que hace énfasis en el cumplir con la tarea y el otro que insiste en establecer relaciones personales. Blake y McCauley modificaron los conceptos para generar su *Rejilla de Liderazgo®*, antes conocida como la *rejilla gerencial de Blake y Mouton*, la cual se muestra a continuación.

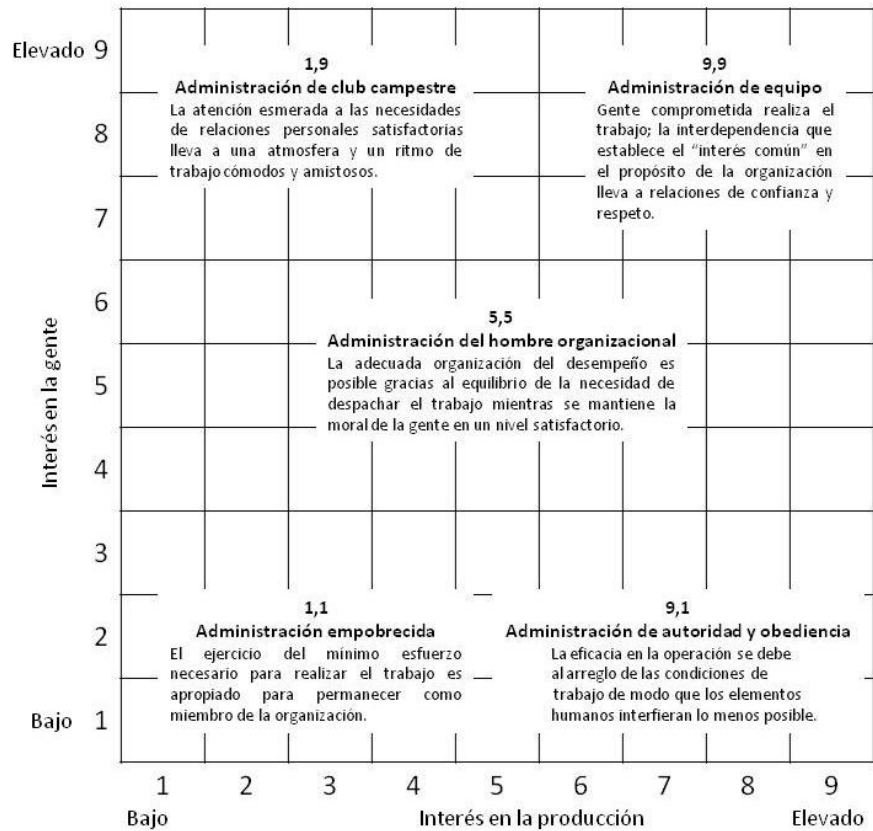


Figura 12 La Rejilla de Liderazgo®

Fuente: La figura de la Rejilla del Liderazgo (antes la figura de la Rejilla Gerencial de Robert R. Blake y Jane S. Mouton), en Robert S. Blake y Anne Adams McCauley, *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*, Houston, Gulf Publishing, P. 29. Copyright 1991 por R.R. Blake, J.S. Mouton y A. Adams. (Hersey y Blanchard, 1998:115)

Como se puede observar, se proponen cinco clases de liderazgo basados en el interés por la producción, ubicada en el eje horizontal, y en el interés por la gente, la cual se coloca en el eje vertical. A continuación se listan cada uno de los estilos de liderazgo, la descripción puede ser consultada en la figura 12.

- 1,1 Administración empobrecida.
- 1,9 Administración de club campestre.
- 9,1 Administración de autoridad y obediencia.
- 5,5 Administración del hombre organizacional.
- 9,9 Administración de equipo.

Hasta este momento se ha tratado de establecer los antecedentes de la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, y a partir de este punto se revisarán a las últimas teorías que se consideran como las pioneras en cuanto a los enfoques situacionales.

2.4. Enfoques situacionales del Liderazgo.

Para la década de 1970, y dada la importancia que toma para la psicología organizacional el papel de los líderes en las organizaciones, surgen distintos autores que, “afirman que no existe una forma única de dirigir que sirva para todas las situaciones” (Gordon, 1997: 316). Esta corriente, llamada situacional o de contingencia, considera que la forma de dirigir de los líderes se adecua a la situación en la que se encuentran. Es por eso que en este apartado se revisarán las teorías del continuo del comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt, el modelo de contingencia de Fiedler y el modelo de contingencia de Vroom y Yetten.

2.4.1. Teoría del continuo del comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt.

En 1957, Tannenbaum y Schmidt publicaron un artículo titulado “Como elegir una pauta de liderazgo”, reimpreso en 1973, en el cual se plantea un modelo de liderazgo situacional en donde el líder debe elegir entre siete posibles comportamientos conforme la situación que se presenta, los seguidores y él mismo. Como se observa en la siguiente figura, todas las elecciones se encuentran dentro del rango que generan las conductas democráticas y las autoritarias.

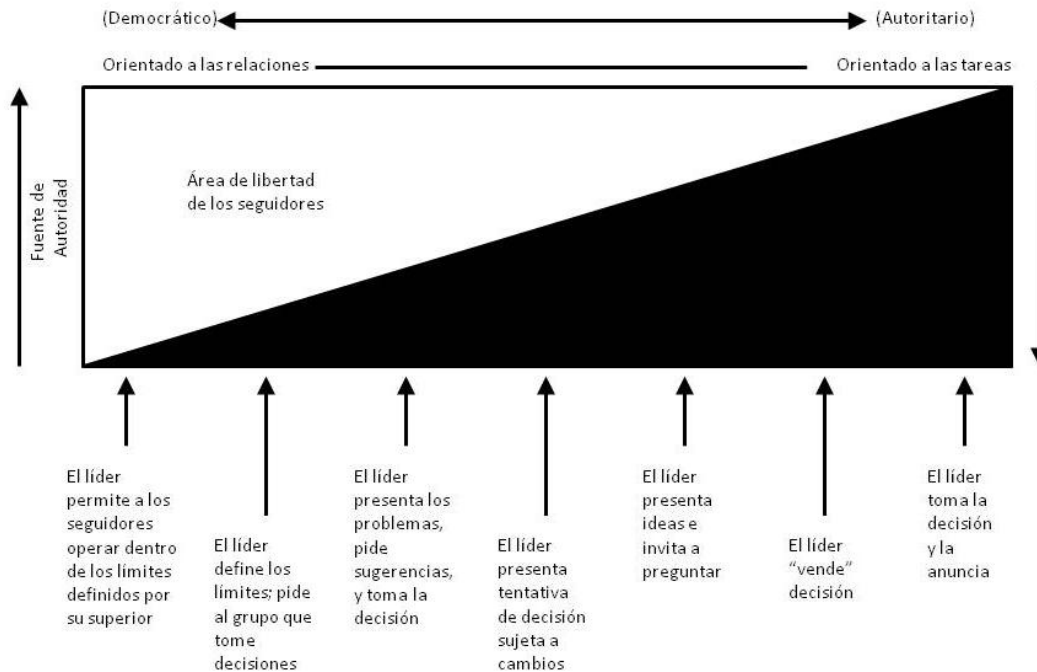


Figura 13 El continuo del comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt

Reimpreso con autorización de la Harvard Business Review. Tomado de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", mayo-junio de 1973, p. 41 Copyright © 1973 del presidente y los colegas del Harvard College; todos los derechos reservados. (Hersey y Blanchard, 1998:122)

La creencia de la época era que el comportamiento autoritario es exclusivo de un interés por cumplir con la tarea, mientras que uno democrático refleja interés por las personas. Sin embargo, la aportación que realizan Tannenbaum y Schmidt es que los líderes parten de ciertas suposiciones referentes a la naturaleza de su autoridad. "El estilo autoritario se funda en el supuesto de que el poder del líder proviene de la posición que ocupa... El estilo democrático presume que el poder del líder lo concede el grupo que ha de conducir". (Hersey y Blanchard, 1998:122). Siendo de esta manera que la forma en cómo influye el líder y seguidor se da de dos maneras, o le dice que hacer o comparten con ellos la responsabilidad.

2.4.2. Modelo de contingencia de Fiedler.

Al desarrollar su modelo de contingencia del liderazgo, Fiedler propone tres variables que determinan si la situación es favorable para el líder:

- Las relaciones personales con los miembros del grupo (relaciones líder-miembro).
- El grado de estructuración de la tarea que el grupo tiene asignada (estructura de la tarea).
- El poder y la autoridad que le brinda su posición (poder por posición).

Tomando en cuenta que cada una de las variables es dicotómica, es decir, para cada una de las variables existen solo dos valores posibles, y dado que hay tres variables independientes, existen ocho combinaciones posibles entre ellas. Ahora bien, Fiedler determinó que la situación más favorable que pudiera enfrentar el líder es que “son queridos por los miembros (buenas relaciones entre el líder y los miembros), tienen una posición poderosa (fuerte poder por posición), y dirigen un trabajo bien definido (estructura de tareas elevada)”. (Hersey y Blanchard, 1998:124). Por consiguiente, la situación más desfavorable que podría enfrentar el líder es que no sea querido, que no tenga poder y que la tarea esté poco estructurada. Una vez establecidos estos parámetros, Fiedler elabora el modelo que se puede observar en la siguiente figura:

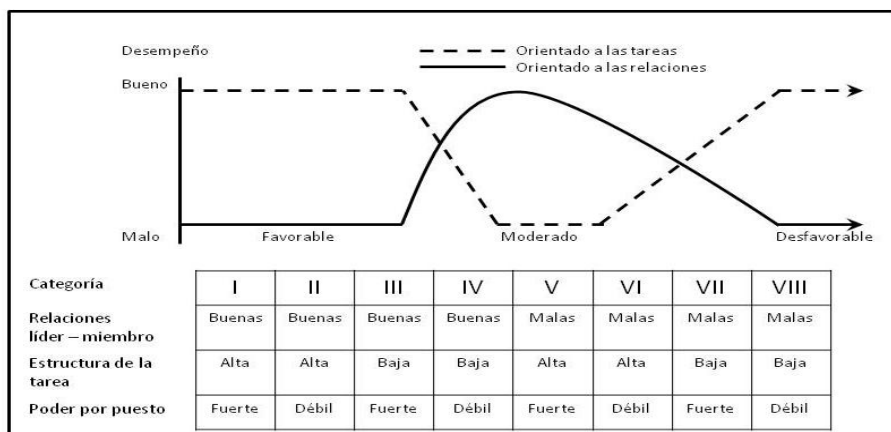


Figura 14 Modelo de Contingencia de Fiedler. (Robbins, 2009:394)

Después de revisar varios estudios del liderazgo, Fiedler concluye lo siguiente:

“1. Los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en las situaciones grupales que son muy favorables o muy desfavorables.

2. Los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en situaciones medianamente favorables.” (Hersey y Blanchard, 1998:125)

La principal aportación de Fiedler al campo del liderazgo situacional se da en que, aunque casi todos los estudios indican que hay dos comportamientos básicos del líder (orientado a personas o tareas), un líder con una orientación alta a la tarea no forzosamente tiene una orientación baja a las personas, en otras palabras, en lugar de que el comportamiento del líder sea un continuo, más bien se debe observar como un punto entre dos dimensiones.

2.4.3. Modelo de contingencia de Vroom y Yetten.

El modelo de contingencia de Vroom y Yetten está basado en uno que se emplea habitualmente cuando de enfoques situacionales se trata. Este modelo se observa en la siguiente figura:

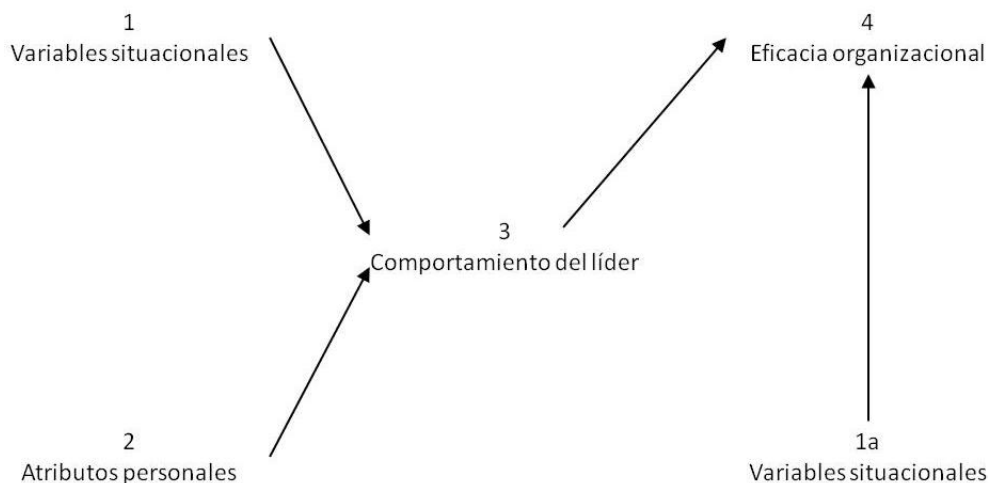


Figura 15 Esquema de las variables importantes utilizadas en la investigación del liderazgo. (Hersey y Blanchard, 1998:130)

De acuerdo con Hersey y Blanchard (1998), La figura supone que las variables situacionales (1), como los seguidores, el tiempo y las exigencias del trabajo, interactúan con los atributos personales del líder (2), como la experiencia o la capacidad de comunicarse, da por

resultado el comportamiento del líder (3), cierto estilo de liderazgo para influir en la eficacia de la organización (4) que también recibe el influjo de otras variables situacionales (1a) fuera del control del líder.

Entonces, teniendo esta base, Víctor Vroom y Phillip Yetten, en 1973, propusieron su modelo teniendo en consideración que el liderazgo ejercido por los jefes está relacionado con la forma en cómo toma sus decisiones y en como dirige la participación de sus subalternos para la toma de decisión. Dentro de modelo, distinguían entre problemas individuales y problemas grupales. Para cada uno de estos tipos de problema, definieron cinco acciones de toma de decisión que puede adoptar los dirigentes de la organización, y en los cuales se va produciendo un aumento en la capacidad de los subordinados de influir, o tomar, una decisión. (Vroom, 1990):

Símbolo	Problemas de Grupo	Símbolo	Problemas individuales
A I	Gerente toma la decisión con la información con la que cuente en ese momento.	A I	Gerente toma la decisión con la información con la que cuente en ese momento.
A II	Gerente recopila información de sus subordinados y toma la decisión.	A II	Gerente obtiene información del subordinado y toma la decisión.
C I	Gerente comparte el problema con ciertos subordinados, de manera individual, y escucha sus comentarios y sugerencias, pero al final el toma la decisión.	C I	Gerente comparte el problema con el subordinado y escucha sus comentarios y sugerencias, pero al final el toma la decisión.
C II	Gerente comparte el problema con todos sus subordinados, en grupo, y escucha sus comentarios y sugerencias, pero al final el toma la decisión.	G I	Gerente comparte el problema con su subordinado, y juntos analizan y llegan a la solución.
G II	Gerente comparte el problema con todos sus subordinados, en grupo, y escucha sus comentarios y sugerencias, crean y evalúan opciones de resolución y buscan un consenso antes de tomar la decisión final.	D I	Gerente comparte el problema con su subordinado, brindándole cualquier información que llegara a necesitar, dándole la responsabilidad de tomar la decisión o resolver el problema.

Tabla 8 Tipos de método de decisión en la empresa, problemas de grupo e individuales. (Vroom, 1990: 40-43)

Para poder determinar cuál es la mejor manera que un líder tiene para tomar una solución, Vroom y Yetton consideran siete los cuales están encadenados por orden de importancia, es decir, el primero afecta directamente al segundo y así sucesivamente. Estos atributos son:

- a) Importancia de la calidad de decisión.

- b) Información del líder respecto al problema.
- c) Grado de estructuración del problema.
- d) Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en práctica efectiva.
- e) Probabilidad de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados.
- f) Congruencia entre los objetivos de la empresa y los de los subordinados.
- g) Conflicto o desacuerdo entre los subordinados.

Tomando en cuenta lo anterior, Vroom y Yetton proponen su árbol de decisiones para problemas de grupo (figura 16) e individuales (figura 17).

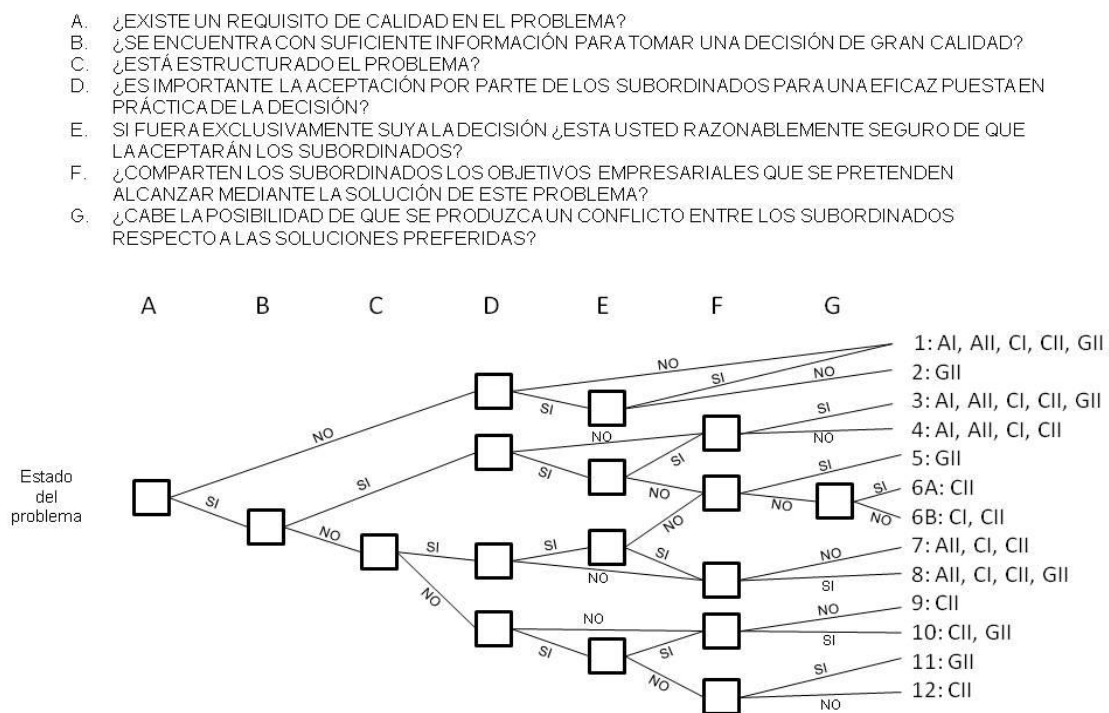


Figura 16 Árbol de decisión aplicable a problemas de grupo. Conjunto factible (Vroom, Yetten y Jago, 1976)

- A. ¿EXISTE UN REQUISITO DE CALIDAD EN EL PROBLEMA?
- B. ¿POSEE SUFICIENTE INFORMACIÓN PARA TOMAR UNA DECISIÓN DE GRAN CALIDAD?
- C. ¿ESTÁ ESTRUCTURADO EL PROBLEMA?
- D. ¿ES IMPORTANTE LA ACEPTACIÓN POR PARTE DEL SUBORDINADO PARA UNA EFICAZ PUESTA EN PRÁCTICA DE LA DECISIÓN?
- E. SI LA DECISIÓN FUERA EXCLUSIVAMENTE SUYA ¿ESTA USTED RAZONABLEMENTE SEGURO DE QUE LA ACEPTARÁ EL SUBORDINADO?
- F. ¿COMPARTE EL SUBORDINADO LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES QUE SE PRETENDEN ALCANZAR POR MEDIO DE LA RESOLUCIÓN DE ESTE PROBLEMA?
- G. ¿POSEE EL SUBORDINADO LA INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA TOMAR UNA DECISIÓN DE GRAN CALIDAD?

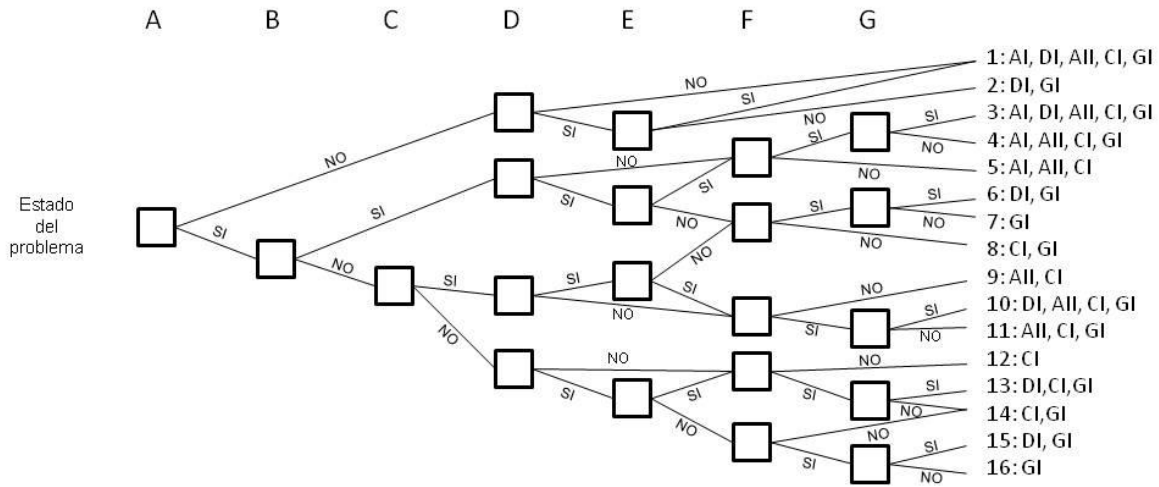


Figura 17 Árbol de decisiones para problemas individuales. Conjunto factible (Vroom, Yetten y Jago, 1976)

Ambos árboles de decisión están enfocados a optimizar el tiempo que se requiere para llegar a una solución.

Para 1988, Vroom y Jago hacen un replanteamiento del modelo de 1973, desde un enfoque mucho más matemático al momento de abordar la evaluación de los atributos, lo cual les permite predecir la efectividad de una decisión. Replantan los atributos al pasarlos de siete en el modelo original a 12 en este nuevo modelo, además de cambiar la calificación de un simple sí o no, a una calificación de cinco puntos. Para poder plantear el nuevo modelo, los autores se dieron a la tarea de definir cada uno de los atributos que fueron evaluados. Estos atributos son los siguientes:

- a) Requisito de calidad (RC).
- b) Requisito de compromiso (RCP).
- c) Información del líder (IL).

- d) Estructura del problema (EP).
- e) Probabilidad de compromiso (PCP).
- f) Congruencia de objetivos (CO).
- g) Conflicto de los subordinados (CS).
- h) Información de los subordinados (IS).
- i) Apremios o limitaciones de tiempo (AT).
- j) Dispersión geográfica (DG).
- k) Motivación – Tiempo (MT).
- l) Motivación – Desarrollo (MD).

Al considerar todos estos factores, Vroom y Jago, a diferencia del modelo de 1973, generaron cuatro árboles de decisión, dos grupales y dos individuales. Los cuales se aprecian en las figuras 18 a 21.

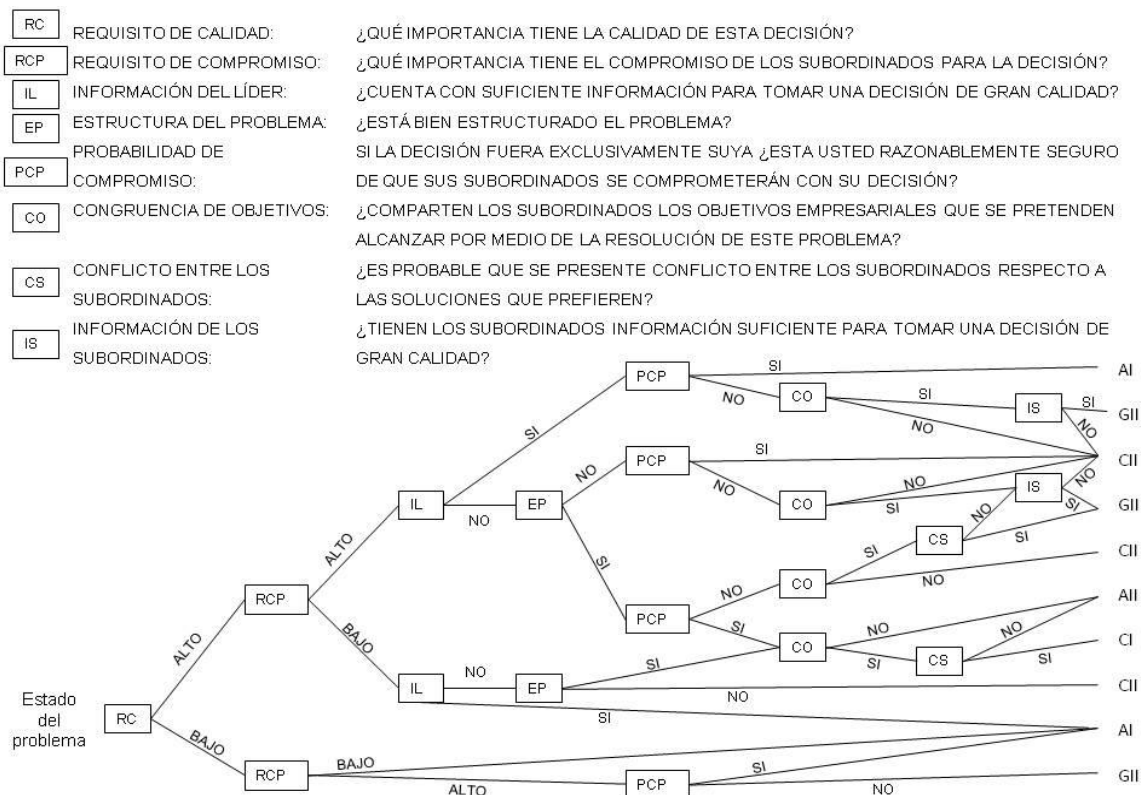


Figura 18 Árbol de decisión guiado por el tiempo. Problemas de grupo (Vroom y Jago, 1987)

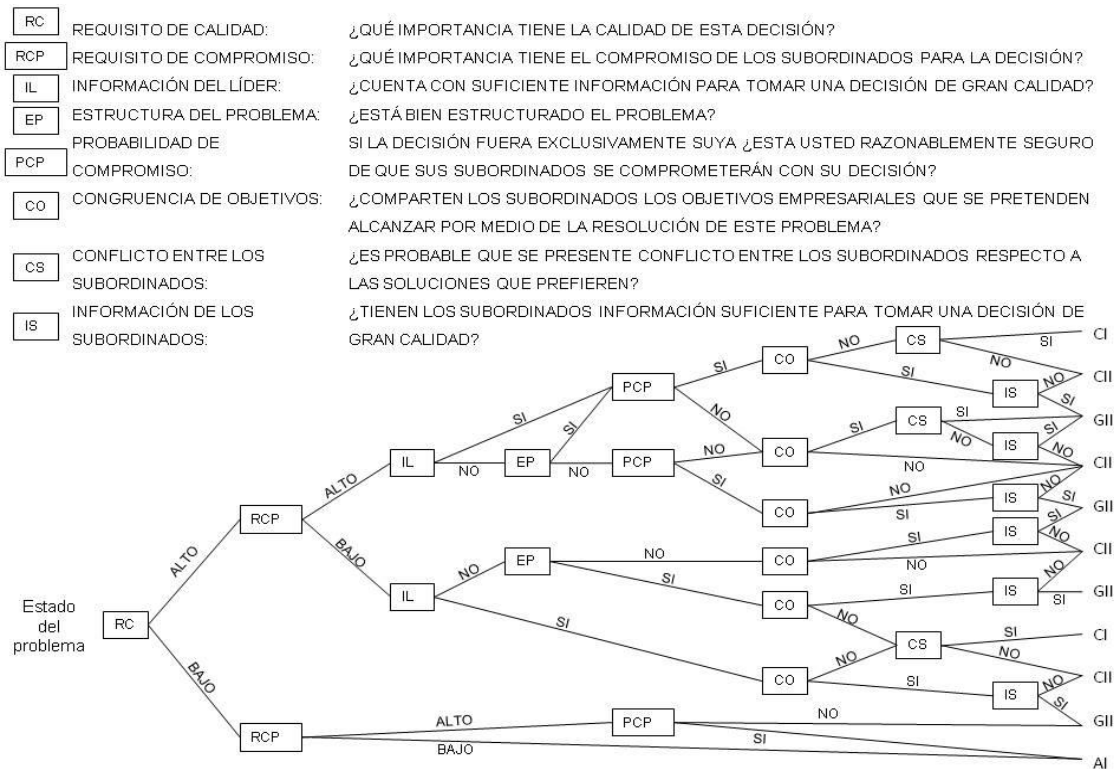


Figura 19 Árbol de decisión guiada por el desarrollo. Problemas de grupo (Vroom y Jago, 1987)

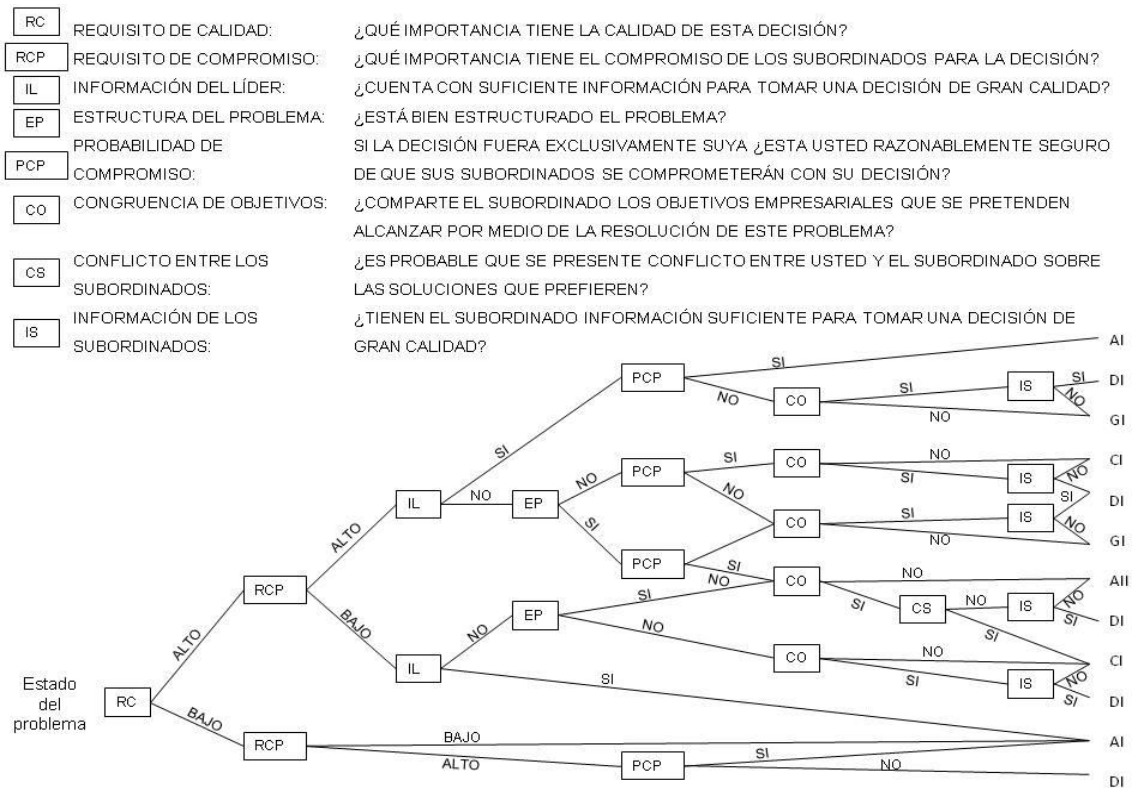


Figura 20 Árbol de decisión guiada por el tiempo. Problemas individuales. (Vroom y Jago, 1987)

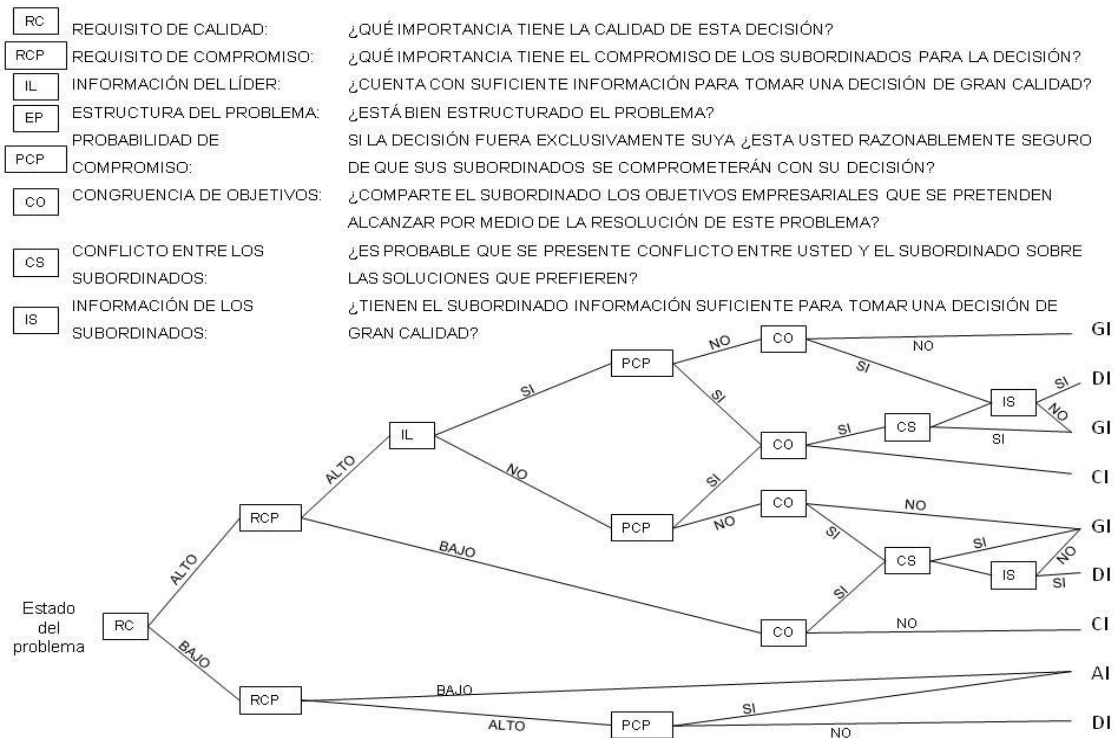


Figura 21 Árbol de decisión guiada por el desarrollo. Problemas individuales. (Vroom y Jago, 1987)

Como se puede observar, dentro de los árboles de decisión para problemas de grupo, el que basa sus decisiones en tiempo es mucho más corto que el que lo hace por el desarrollo, principalmente porque hay menos requisitos.

El objetivo de los árboles de decisión es optimizar la toma de decisiones complejas por parte de los líderes, tomando en cuenta las preguntas clave de cada factor. El líder debe de determinar el árbol que puede emplear, tomando en cuenta si se está buscando resolver rápido el asunto o apoyar a los empleados a que desarrollen sus capacidades.

Se presentan estos árboles de decisión para poder plantear que, con la capacitación adecuada, se puede desarrollar esta cualidad de liderazgo (la toma de decisiones), en cualquier miembro de la organización. En otras palabras, la principal aportación que dan Vroom y Jago al estudio del liderazgo es que plantean la posibilidad de desarrollar al líder para volverse más eficaz.

2.5. Diagnosticando el ambiente del líder.

Como se ha establecido al revisar los enfoques situacionales, la eficacia del líder depende de que su comportamiento sea el adecuado ante las exigencias del ambiente. “El ambiente de las organizaciones está formado por el líder, sus seguidores, supervisores, asociados, la propia organización, los requerimientos del trabajo y otras variables como el tiempo” (Hersey y Blanchard, 1998: 164). Esto se puede apreciar en la siguiente figura.

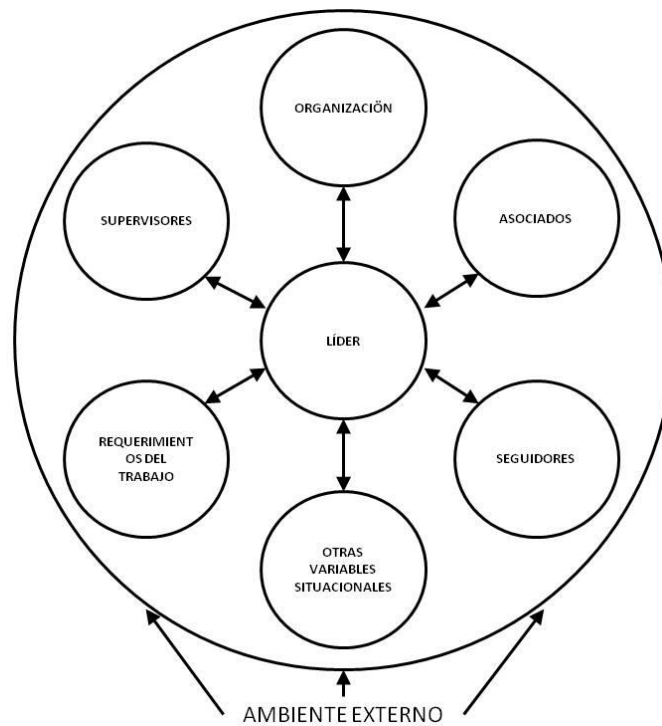


Figura 22 Componentes interrelacionados de las organizaciones (Hersey y Blanchard, 1998: 165)

Como indican, y con excepción de los requerimientos del trabajo, las demás variables tienen dos componentes que se deben de considerar, el estilo y las expectativas. Se entiende por estilo a “la pauta coherente de comportamiento que exhiben cuando trabajan con y por medio de la gente, tal como ésta la percibe.” (Hersey y Blanchard, 1998: 166). Se entiende por expectativas a “las percepciones del comportamiento adecuado para la función o el puesto que uno ocupa o bien la percepción personal de las funciones de los otros dentro de la organización” (Ibídem).

2.5.1. El estilo y las expectativas del líder.

Como se ha establecido, los líderes desarrollan su estilo a partir de su propia experiencia, sus conocimientos, su educación y la capacitación que han tomado a lo largo de su trayectoria laboral. Sin embargo, y retomando el trabajo de Tannenbaum y Schmidt, existen cuatro fuerzas internas que influyen en el estilo, estas son (cfr. Hersey y Blanchard, 1998: 167):

- a) El sistema de valores: tiene que ver con el grado de dirección y/o apoyo que el líder está dispuesto a brindar a los miembros de su equipo.
- b) La confianza en los empleados: es el grado de libertad que el líder concede a los miembros de su equipo.
- c) Las inclinaciones personales: es el gusto del líder por dirigir de tal o cual forma en particular.
- d) Los sentimientos de seguridad en situaciones inciertas: que tan dispuesto está el líder a ceder autoridad cuando la situación está “fuera de su control”.

De tal forma, el estilo del líder no depende de lo que el líder piensa sobre su propio comportamiento, sino que depende de cómo es percibido este comportamiento por los demás.

2.5.2. El estilo y las expectativas de los seguidores.

De acuerdo a Hersey y Blanchard, una realidad innata al liderazgo es que no puede haber líderes sin seguidores, ya que los seguidores, como grupo, son los que deciden que tanto poder tendrá el líder. Aunque los líderes quisieran cambiar el estilo de sus seguidores de la noche a la mañana, en realidad es un proceso que lleva tiempo, por lo que al principio deberán de adaptarse al grupo a fin de conocer su dinámica y, con el paso del tiempo, ir la modificando.

Aquí se puede presentar un conflicto cuando dentro del grupo hay un cambio de líder, ya que si el estilo del nuevo líder es diametralmente opuesto al del viejo líder entrará en conflicto con los seguidores, dado que las expectativas

que ellos tienen del líder están fuertemente influenciadas por el estilo del predecesor. Es entonces que el nuevo líder deberá de cambiar su estilo para que éste coincida las expectativas del grupo.

2.5.3. El estilo y las expectativas del supervisor.

Siguiendo bajo el mismo esquema de los autores, cuando se habla del supervisor, se hace referencia al líder del líder, es decir, dentro de la organización los líderes también son seguidores de otros líderes, los cuales tienen un estilo y expectativas que influyen el estilo del líder. En otras palabras, si el supervisor presenta un estilo orientado a la tarea, seguramente esperará que todos sus seguidores se comporten de la misma forma.

Por otra parte, el líder también debe de estar consciente de las expectativas que tiene su supervisor, ya que esto puede abrirle las puertas a un desarrollo profesional dentro de la organización. Entre más se parezca a su supervisor, más probabilidades tendrá de poder acceder a su nivel.

2.5.4. El estilo y las expectativas de los asociados.

Por último, cuando se habla de los asociados, los autores hacen referencia a los compañeros del líder, es decir a las personas que, dentro de la organización, tienen un nivel jerárquico similar al del líder. Cuando el líder tiene contacto constante con ellos, su influencia se deja sentir. Es común que el líder busque dentro de sus asociados reforzar o confirmar sus opiniones, sobre todo si no está existe interés en progresar en la organización.

2.5.5. El estilo y las expectativas de la organización.

Los autores mencionan que éstos están determinados por la tradición y la historia de la misma, así como por los objetivos y metas que se plantean alcanzar.

También se puede apreciar la influencia que tiene el estilo y las expectativas de la dirección general. Es decir, el líder se debe de conducir dentro de la organización conforme ésta lo dicte. Respetando sus valores, misión y visión, apoyando a la misma para alcanzarlos. Así como también debe de cumplir con los objetivos y metas que la organización le requiera.

2.5.6. Otras variables situacionales.

Dentro de éstas podemos mencionar los requerimientos del trabajo y algunas otras más como el tiempo que el líder para poder tomar sus decisiones.

A los requerimientos del trabajo, Fiedler los denomino como el grado de estructura de la tarea, es decir, cuando una tarea exige seguir un procedimiento e instrucciones claras y precisas, requiere de un estilo de liderazgo diferente a otra tarea que no tiene un procedimiento establecido para realizarla.

El tiempo que tiene el líder para tomar decisiones depende de las exigencias del trabajo, si son a corto plazo, el líder se verá forzado a tomar la decisión él solo. Si cuenta con un plazo de tiempo considerable, puede solicitar a su equipo de trabajo le de opiniones.

Inclusive la propia complexión física del líder puede influenciar el estilo de liderazgo del mismo.

2.5.7. Ambiente Externo.

Cuando se habla de ambiente externo, la mayoría de los autores suele clasificarlo en tres categorías: el ambiente remoto, el ambiente industrial y el ambiente operativo. Ninguna organización tiene el poder de controlar al ambiente remoto, ya que no tiene forma de influenciar a los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos o, inclusive, ecológicos. Sin embargo, al hablar del

ambiente industrial, las organizaciones grandes pueden ejercer cierta influencia en él, como impedir el ingreso de nuevos competidores, ofrecer sustitutos de sus productos, o establecer quién es, o no es, su competencia.

Por último, el ambiente operativo puede ser el que ejerza una mayor influencia, ya que en un mercado competitivo, aquella organización que ofrezca a sus empleados mayores, o mejores beneficios, podrá retener a su personal y atraer a nuevos talentos, inclusive de la competencia.

2.6. El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

El Liderazgo situacional se fundamenta en la interacción de tres condiciones importantes: el grado de conducción y dirección que ofrece el líder (referente al comportamiento esperado para ejecutar una tarea), el grado del apoyo social y emocional que brinda el líder (referente al comportamiento del líder para con sus seguidores), y el nivel de preparación que muestran los seguidores para desarrollar una tarea o cumplir un objetivo. Cabe decir que “el Liderazgo situacional es un modelo, *no* una teoría; sus conceptos, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son prácticas y fáciles de aplicar” (Hersey y Blanchard, 1998:190).

Ahora bien, los autores se dan a la tarea de definir los estilos de liderazgo basándose primero en dos de las condiciones necesarias: el comportamiento de tarea, y el comportamiento de relación. Si esto se coloca dentro de una gráfica, el modelo se va formando de acuerdo a la siguiente figura.

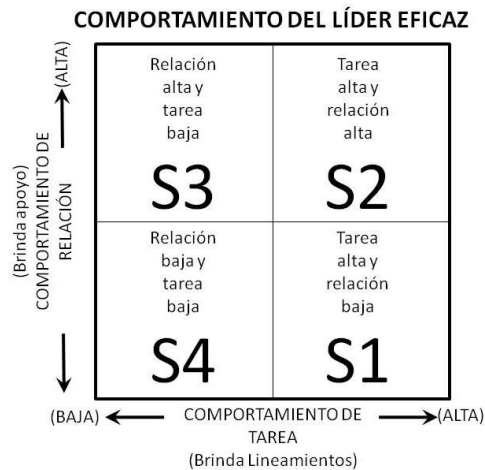


Figura 23 Fuente: Adaptado de Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.20. (Hersey y Blanchard, 1998: 192)

Se puede observar cada uno de estos estilos en la siguiente tabla:

Estilos básicos de Liderazgo

Estilo 1 (S1). Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.

Estilo 2 (S2). Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.

Estilo 3 (S3). Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.

Estilo 4 (S4). Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

Tabla 9 Estilos de Liderazgo. (Hersey y Blanchard, 1998: 191)

De igual manera, se puede observar el nivel de preparación del seguidor en la siguiente tabla:

Nivel de preparación	Combinación 1	Combinación 2
Nivel 1 (R1).	Incapaz e indispuesto.	Incapaz e Inseguro.
Nivel 2 (R2).	Incapaz pero dispuesto.	Incapaz pero confiado.
Nivel 3 (R3).	Capaz pero indispuesto.	Capaz pero inseguro.
Nivel 4 (R4).	Capaz y dispuesto.	Capaz y confiado.

Tabla 10 Preparación de los seguidores. (Hersey y Blanchard, 1998: 195)

Una vez definidos los niveles que pueden tener los seguidores, se puede observar algunos comportamientos, con la finalidad de ayudar a distinguir en qué nivel de preparación se encuentran y poder elegir el estilo de liderazgo adecuado, tanto para ese nivel de preparación como para el tipo de tarea y de relación que se requiere.



Figura 24 Fuente: Adaptado de Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.19. (Hersey y Blanchard, 1998: 200)

Se puede observar, existe una concordancia entre el estilo de liderazgo y el nivel de preparación, y cada uno se encuentra identificado en la figura 16. Estos estilos son: decir, convencer, participar y delegar. En este entendido, la propuesta del estilo apropiado que ofrecen los autores está basada en la probabilidad de éxito más alta, quedando de la siguiente manera (la de más alta probabilidad de éxito se encuentra a la izquierda, mientras que la de más baja probabilidad está a la derecha):

- Para R1: S1, S2, S3 y S4.
- Para R2: S2, S1, S3 y S4.
- Para R3: S3, S2, S4 y S1.
- Para R4: S4, S3, S2 y S1.

En la siguiente figura se puede observar el modelo ampliado del Liderazgo Situacional.

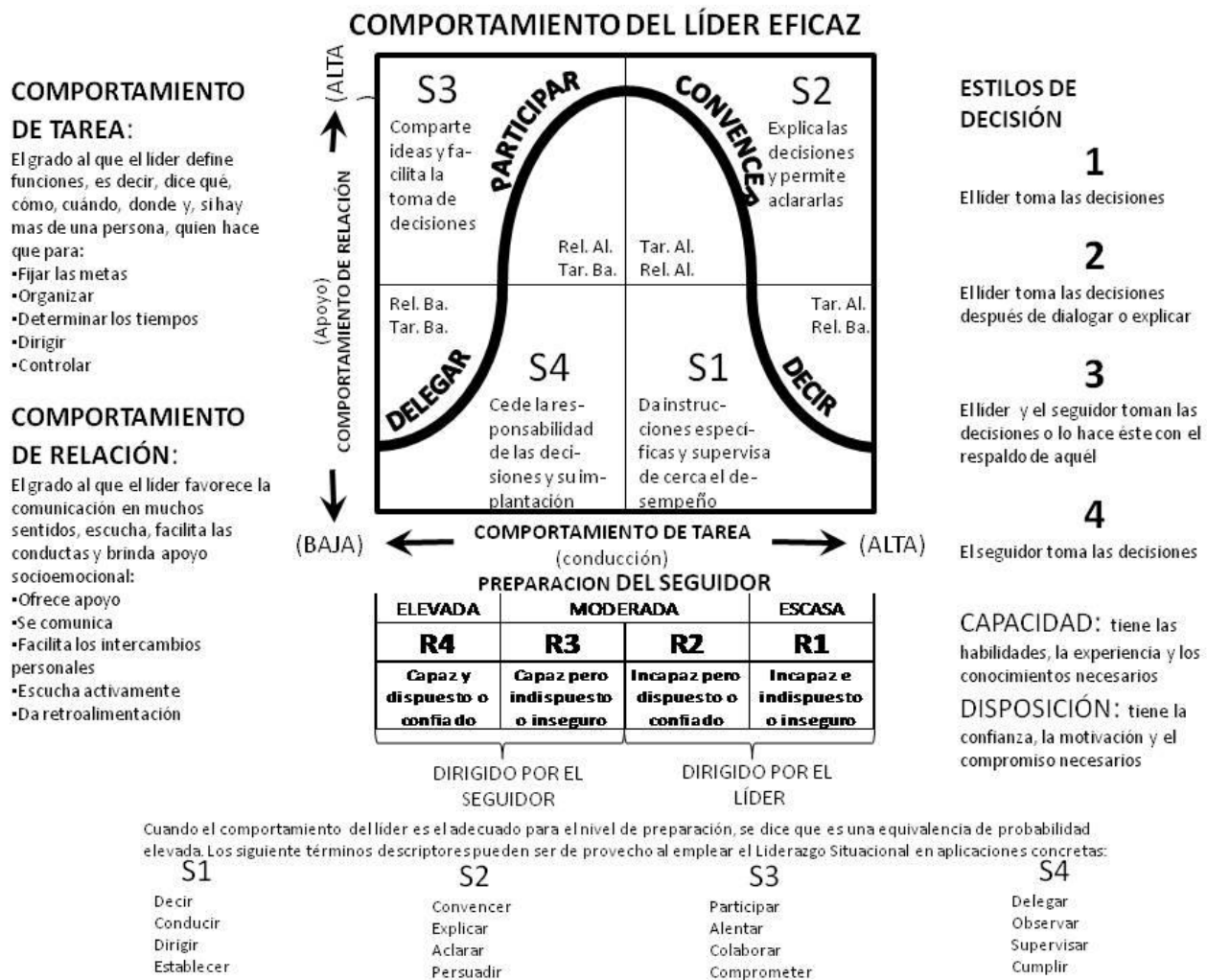


Figura 25 Fuente: Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.35. (Hersey y Blanchard, 1998: 208)

Otra variable que integran Hersey y Blanchard dentro del modelo del Liderazgo Situacional es la variable del poder, el cual definen como “la influencia

potencial: es el recurso que permite al líder ganarse la obediencia o el compromiso de los demás” (Hersey y Blanchard, 1998: 229). En efecto, el líder que no cuente con poder difícilmente podrá cumplir con su papel.

Tomando en cuenta lo anterior, los autores determinan que son 7 las bases de poder. Las cuales se pueden observar en la siguiente tabla:

Base de poder	Definición
Poder coercitivo	Es la capacidad percibida por el seguidor de que el líder puede impartir sanciones, castigos o represalias por no trabajar.
Poder por conexión	La asociación percibida por el seguidor de que el líder tiene relación con personas u organizaciones influyentes.
Poder de recompensar	La capacidad percibida por el seguidor de que el líder puede ofrecer cosas que él quisiera tener.
Poder legítimo	La percepción del seguidor de que es apropiado que el líder tome las decisiones por sus títulos, función o posición en la organización.
Poder referente	El atractivo percibido por el seguidor de poder tratar con el líder de manera directa.
Poder por información	El acceso o la posesión percibida por el seguidor de que el líder tiene información útil.
Poder experto	a percepción del seguidor de que el líder tiene educación, experiencia y destreza.

Tabla 11 Bases de poder (Hersey y Blanchard, 1998: 243)

Como se puede observar, el empleo de cada una de estas bases de poder depende, en gran medida, del nivel de preparación que tienen los seguidores, y que puede observarse en la siguiente figura.

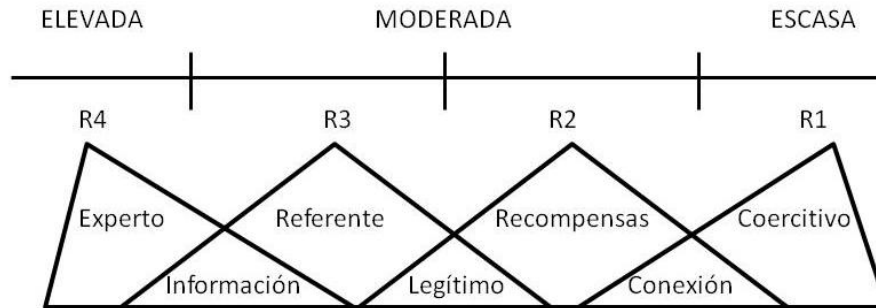


Figura 26 Bases de poder necesarias para influir en el comportamiento de la gente en niveles específicos de preparación. (Hersey y Blanchard, 1998: 245)

En otras palabras, si la preparación del seguidor es escasa, seguramente no le importará que el líder posea información importante, sino que le interesará más saber si el líder tiene poder de castigarlo.

Sin embargo, estas fuentes de poder no son perenes, sino que el líder debe de mantenerlas constantemente. Si las fuentes del poder se desgastan, la influencia del líder también. Cada fuente de poder se desgasta de manera diferente, lo cual se resume en la siguiente tabla.

Tipo de poder	Forma de desgaste
Coercitivo	Amenazar sin cumplir el castigo.
Conexión	Si la persona con la que tiene contacto el líder no premia ni castiga.
Recompensar	Prometer sin entregar lo prometido.
Legítimo	Tomar malas decisiones o no tomar ninguna de acuerdo al puesto.
Referente	El reconocer a todos el esfuerzo cuando no todos participaron.
Información	Tener información obsoleta.
Experto	Dejar de capacitarse constantemente.

Tabla 12 Desgaste de las fuentes de poder. (Hersey y Blanchard, 1998: 247)

Entonces, si el líder no cuenta con una fuente de poder que le permita sustentar su liderazgo, los seguidores lo abandonarán.

Como se pudo observar a lo largo de todo el capítulo, cuando Hersey y Blanchard empezaron a desarrollar su teoría del liderazgo situacional, emprendieron una tarea ardua, ya que tomaron en cuenta muchos factores del desarrollo humano, desde las necesidades y la motivación, pasando por revisar a muchos de sus antecesores y retomando, de cada uno, algunos factores que pudieran nutrir a su teoría. Así pues, lo que se puede observar es que esta teoría es considerada como una de las más completas en cuanto al liderazgo se refiere, y es por eso que fue retomada como base para la realización de la presente tesis.

3. Comunicación organizacional.

Sea cual fuere nuestro campo de acción en el trabajo, ineludiblemente debemos de comunicarnos con nuestros colegas, colaboradores, jefes, clientes, proveedores, etc. Existe una gama importante de personas a las cuales debemos reportar, informar, comentar, explicar, atender, etc. Ante esta necesidad, y desde que nos encontramos en formación, resulta imperativo el desarrollar las habilidades de comunicación, las cuales permiten, cuando se emplean adecuadamente, eficientar el trabajo.

El objetivo de este capítulo es poder entender la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones, empezando por entender cuál es el proceso de comunicación, cómo se da esta al interior de la organización, cuales son los tipos de comunicación que se manejan, cuales son las barreras que impiden comunicarse adecuadamente, y algunos otros temas más. Así que, al hablar de comunicación se debe comenzar por el principio.

3.1. El proceso de la comunicación.

De acuerdo a Dawe y Lord (1974),
Communication is a basic process of organization. It is the “nervous system” that makes organizations cohere and permits their members to cooperate and coordinate. Communication is not a secondary or derived aspect of organization but rather the essence of organized activity, the basic process out of which all other functions come.

Lo que proponen los autores es que consideremos a la comunicación como el inicio de todos los procesos de la organización, en vez de considerarla como uno más de los procesos que se realizan dentro de ella.

Referente a este tema, se han escrito innumerable cantidad de libros y artículos, y en cada uno de ellos se hace referencia a los elementos básicos que existen en cada comunicación que se dé, ya sea entre dos o más interlocutores. Los elementos que componen a la comunicación, de acuerdo a Adler y Mardquart (2005) son los siguientes:

Componente	Definición
Emisor	Es el inicio del proceso de comunicación, la persona que transmite el mensaje
Mensaje	Es la señal, intencionada o no, que genera algún tipo de respuesta en el receptor.
Cifrar	Proceso por el cual, cuando se envía un mensaje deliberado, el emisor debe de escoger las palabras, acciones, y formas en las cuales va a brindar el mensaje.
Canal	Es el medio por el cual el mensaje será enviado al receptor.
Receptor	Es la persona que recibe y adjudica al mensaje un significado.
Descifrar	Proceso por el cual el receptor adjudica un significado a las palabras o símbolos que contiene el mensaje. Esta parte del proceso de comunicación es muy importante, porque descifrar correctamente el mensaje es una tarea difícil.
Retroalimentación	Es la respuesta que brinda el receptor al mensaje del emisor. Esto completa el proceso y genera un nuevo proceso de comunicación.
Ruido	Es un obstáculo que se da en el intercambio de los mensajes. Este ruido puede ser físico, cuando la fuente del mismo se encuentra fuera del receptor; fisiológico, cuando existe un daño en el oído o debido a la influencia de sustancias nocivas para la salud (alcohol o drogas); o psicológico, cuando las fuerzas internas (rivalidad, egoísmo, actitudes agresivas, etc.) son las causantes de una mala comprensión de los mensajes.
Contexto	Para poder explicar la forma en cómo el contexto tiene influencia sobre la comunicación, se debe tomar en cuenta las diferentes dimensiones que lo componen, estas son el contexto físico, que refiere al espacio en donde se está llevando el proceso de comunicación; el contexto social, que nos indica el tipo de relación que mantienen emisor y receptor; el cronológico, refiriéndose a la hora o momento en el cual puede ser más fructífera una comunicación; y finalmente el contexto cultural, que nos indica los ambientes a donde pertenecen tanto el emisor como el receptor, desde la clase social hasta la nacionalidad.

Tabla 13 Componentes de la comunicación (Adler y Mardquart, 2005)

Como se puede observar, el proceso de la comunicación se convierte en un continuo ir y venir, donde el emisor y el receptor constantemente cambian posiciones. Esto se puede observar en la siguiente figura:

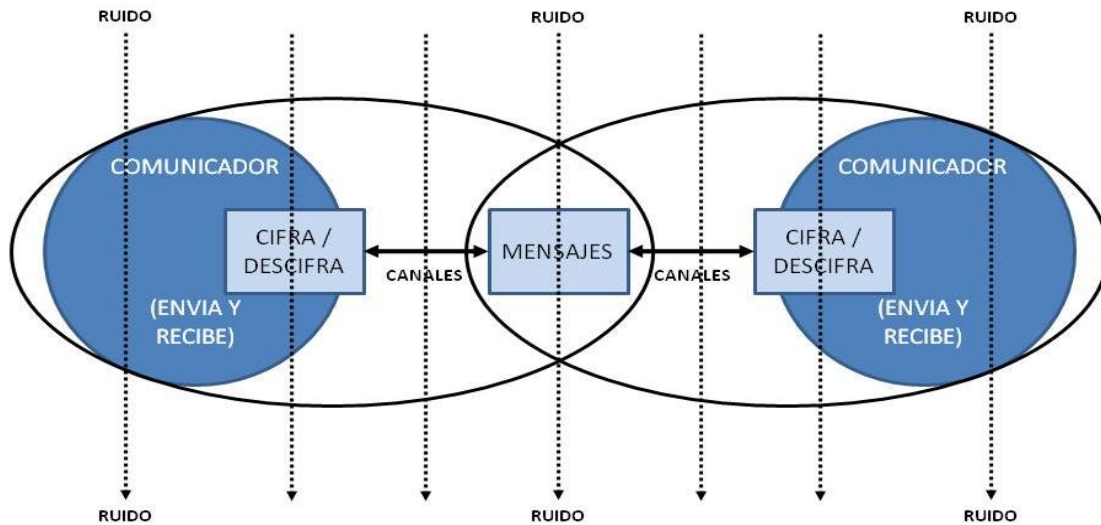


Figura 27 Modelo de la comunicación. Reproducido de Adler y Mardquart (2005: 9)

En resumen, el proceso de la comunicación no es tan simple como se supone que sea, ya que cuenta con muchas variables que, indudablemente, pueden modificar el resultado del proceso.

3.2. Principios (axiomas) de la comunicación.

Ahora bien, Adler y Mardquart (2005) proponen que hay seis principios, o axiomas, de la comunicación, los cuales son inherentes a la misma y, por consiguiente, no se pueden evitar. Dichos principios propuestos son:

- 1º *La comunicación es inevitable.*
- 2º *La comunicación se manifiesta en dos niveles.*
- 3º *La comunicación es irreversible.*
- 4º *La comunicación es un proceso.*
- 5º *La comunicación no es una panacea.*
- 6º *La comunicación a menudo es un reto para la ética.*

El primer axioma es fundamental en la comunicación, ya que implica que la comunicación no solo es el mensaje, sino que también incluye en ésta a toda la comunicación no verbal. El segundo axioma se refiere a que cuando las personas

establecen una comunicación, hay un intercambio de dos tipos de mensajes, el más obvio es el mensaje de *contenido*, ya que es la información que contiene el mensaje, y el otro es el de *relación*, que determinan el grado de afinidad, control y respeto que tienen los interlocutores entre sí. El tercer axioma refiere a que una vez que el mensaje sale del emisor, la comunicación queda grabada en el cerebro del receptor, siendo que si el mensaje lleva una connotación negativa para el receptor, jamás lo olvidara. El cuarto axioma menciona que ninguna comunicación es aislada, siempre se encuentra insertada en un contexto que se debe comprender para poder darle al mensaje el significado adecuado. Cuando el quinto axioma hace referencia a la panacea, quiere decir que aún dentro del trabajo las cosas pueden mejorar si la comunicación entre el personal mejora, pero esto no garantiza que, de la noche a la mañana, todos los problemas de la organización desaparezcan. Por último, el sexto axioma plantea un fuerte debate respecto a la ética, ya que resulta muy complicado que dentro de la oficina, uno se comporte de manera ética todo el tiempo, ya que a menudo se presentan situaciones que generan enfrentamientos entre lo que se piensa que es correcto y lo que pasa en la práctica diaria. Por lo tanto, la responsabilidad de generar una comunicación correcta permitirá establecer lineamientos generales del comportamiento esperado al interior de la organización.

Por su parte, Paul Watzlawick (1997) propone cinco axiomas de la comunicación, de manera un tanto cuanto más compleja, debido al ámbito de estudio de Watzlawick. Sus cinco axiomas son:

- *La imposibilidad de no comunicar.* Al igual que Adler, Watzlawick propone, como primer axioma, que “no es posible no comunicarse” (Watzlawick, 1997:52). Para llegar a este axioma, el autor parte de que el ser humano es un ser conductual, es decir, siempre presenta algún comportamiento, y dado que todo comportamiento que se da dentro de una interacción con otros es, por si mismo, un mensaje y si, además se equipara este mensaje a establecer una comunicación con el interlocutor, se puede inferir, de tal manera que no se puede evitar la comunicación. En otras palabras

“actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre un valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder ante tales comunicaciones y, por ende, también comunican.” (Watzlawick, 1997: 50).

- *Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación.* También comparte con Adler este axioma, definiéndolo de la siguiente manera: “Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una metacomunicación” (Watzlawick, 1997: 56). Primero, el aspecto de contenido al que se refiere es el mismo que el de Adler, es decir, se refiere a cualquier cosa que pueda ser comunicada. Segundo, El aspecto relacional nos menciona que hace referencia a la forma en cómo debe de ser entendido el mensaje, esto es dado por la relación que mantienen los interlocutores de dicha comunicación. En otras palabras, hablamos de la *información* y de la *información sobre esa información*.
- *La puntuación de la secuencia de hechos.* Este axioma resulta muy interesante, debido a que muchos de los problemas que se dan en la comunicación surgen a partir de aquí. Este axioma lo expresa de la siguiente manera: “La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes”. (Watzlawick, 1997: 60) La primera consideración tiene que ver con la forma en cómo se ve la comunicación desde el punto de vista de un observador externo, es decir, que la comunicación ante sus ojos se ve como una secuencia de intercambios ininterrumpida. A partir de este hecho, el observador puede delimitar la forma en cómo percibe cada uno de los comunicantes la comunicación que tienen. Para ilustrar este punto, el autor presenta el siguiente ejemplo (Watzlawick, 1997):

Supongamos que una pareja tiene un problema marital al que el esposo contribuye con un retraimiento pasivo, mientras que la mujer colabora con sus críticas constantes. Al explicar sus frustraciones, el marido dice

que su retraimiento no es más que *defensa contra* los constantes regaños de su mujer, mientras que ésta dirá que esa explicación constituye una distorsión burda e intencional de lo que “realmente” sucede en su matrimonio, esto es, que ella lo critica *debido* a su pasividad.

Si pudiéramos ver la comunicación que tiene esta pareja de esposos, se vería más o menos según la siguiente figura.

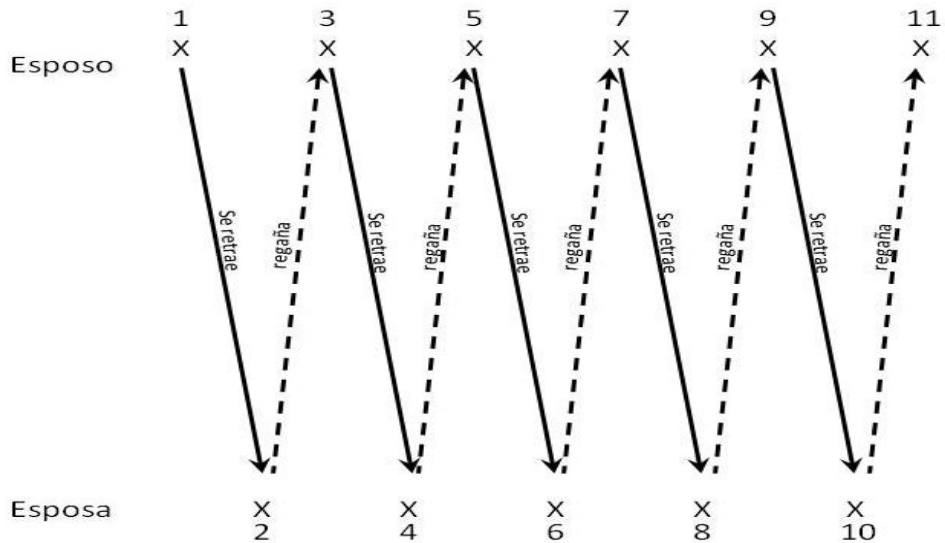


Figura 28 Diagrama de interacción de la comunicación. Watzlawick (1997:58)


El observador, en este caso el terapeuta, puede darse cuenta de que cada uno de los esposos solo ve una parte del problema, es decir, mientras que el esposo solo ve las triadas 2-3-4, 4-5-6, 6-7-8, etc., la esposa ve las triadas 1-2-3, 3-4-5, 5-6-7, etc. Cada uno reacciona de acuerdo a la forma en cómo marcan el inicio de la comunicación con su pareja.

Siendo de esta forma, la secuencia de la puntuación de los hechos es la que determina la forma en cómo se da, y entiende la comunicación entre los interlocutores involucrados en la misma.

- *Comunicación digital y analógica.* Watzlawick (1997) define este axioma de la siguiente manera:

Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.

De acuerdo a Watzlawick, los mensajes que se generan al interior de una comunicación, forman parte de un lenguaje, es decir, la relación entre la palabra y el objeto que está describe está dictada de forma arbitraria, y de manera más particular, inclusive la forma en cómo se relacionan las letras, cuales símbolos que representan sonidos, también está dictado de manera arbitraria, con normas y reglas que se deben respetar. A esta parte de la comunicación se le denomina lenguaje digital. Por otra parte, el lenguaje analógico es mucho más simple, ya que hace referencia a la representación que del objeto se tiene. Sin importar el país en donde

estemos, si alguien coloca su mano en la siguiente forma,  , y además baja el pulgar acompañando con un sonido <Bang>, cualquier persona que vea esto podrá pensar en una pistola; pero si un extranjero viene al país y le decimos que a ese objeto se le denomina “pistola”, por supuesto que no entenderá, debido a que, aunque los símbolos de las letras sean los mismos, la palabra p-i-s-t-o-l-a no existe en su vocabulario.

Básicamente, el lenguaje digital lo empleamos para lo que es el mensaje, o como lo vimos con anterioridad, es la parte de contenido de la comunicación, mientras que el lenguaje analógico lo empleamos principalmente en la parte relacional, es decir, es todo el componente no verbal de la comunicación.

- *Interacción simétrica y complementaria.* La definición que nos brinda es la siguiente: “Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según que estén basados en la igualdad o en la diferencia.” (Watzlawick, 1997:70). Primero se revisará la interacción simétrica, empleando el siguiente ejemplo: Imagínese dos países que son vecinos, el país **A** coloca en sus fronteras un agrupamiento de tanques para protegerse. El país **B** al ver esto coloca también un batallón de tanques en la frontera, pero además añade a dos escuadrones de infantería. El país **A**, al ver esto coloca dos escuadrones de infantería y además añade patrullaje aéreo. El país **B** además del patrullaje aéreo que añadió, coloca una serie de lanzamisiles tierra aire... y así seguimos. Dentro de esta interacción se puede observar que ambos están tratando de igualar, y mejorar, lo hecho por el otro, lo que hace que la igualdad de condiciones genere un ambiente competitivo, en este caso, para mal, pero no siempre es así.

Para explicar la interacción complementaria, emplearemos otro ejemplo: imagínese ahora que dentro de su trabajo, su jefe tiene mal carácter y es muy mandón. Este jefe, en una ocasión, le solicita, con muy malos modos, que vaya al banco a realizar un pago que él no puede realizar en persona porque tiene una junta. Usted accede de mala gana. Al siguiente mes no solo le pide que vaya a realizar el pago, sino que también vaya a otro banco a realizar un segundo pago. Como usted no pone resistencia, el siguiente mes le solicita realizar pagos en tres bancos, al siguiente súmele el ir a pagar la televisión por cable, y al siguiente mes pagar la luz y el agua. En este caso, el comportamiento que espera su jefe de usted es que cumpla sus órdenes al pie de la letra, y cada vez que usted lo hace sin reclamar, a él le permite ser mucho más abusivo con su persona. Este tipo de interacciones está basada principalmente en la diferencia que existe entre uno y otro de los interlocutores, y por eso se

le denomina complementaria, por que el comportamiento que se espera de una de las partes complementa al comportamiento que exhibe la otra parte.

Una cosa más, en el segundo axioma se hizo referencia a la metacomunicación, pero no se aclaró el término. De acuerdo con él, “Cuando dejamos de utilizar la comunicación para comunicarnos, y la empleamos para comunicar algo *acerca* de la comunicación,..., utilizamos conceptualizaciones que no son parte de la comunicación, sino *que se refieren a ella...* hablamos aquí de metacomunicación”. (Watzlawick, 1997:41). La metacomunicación es, como la definición nos dice, hablar sobre la forma en cómo nos estamos comunicando. La importancia de la metacomunicación radica en el hecho de es a través de ella que se puede mejorar la forma en que se da la comunicación entre los interlocutores.

Jon Costa (1999) también propone axiomas de la comunicación, pero éstos hacen referencia principalmente al proceso de la comunicación dentro de la empresa. En total el sugiere que son 10 los axiomas que propone, los cuales se sintetizarán en la siguiente lista:

1. Lo más importante en la comunicación es el receptor, no el emisor, ni el medio ni el mensaje. Es el receptor el que determina la forma, el contenido, los medios, las formas y todos los factores que el emisor debe incluir en su comunicación para que el receptor logre descifrar el mensaje.
2. La comunicación *cuesta*. En todo proceso de comunicación hay un costo psicológico que se debe de cubrir. Aquí menciona que los ingredientes que integran este costo son: costo de acceso a la información, costo temporal (duración de la comunicación), costo energético, costo atencional (percepción), costo intelectual (comprensión) y costo de riesgo (frustración).

3. La comunicación como proceso dinámico contiene los principios de *retroacción*. Es decir, siempre debe de existir una retroalimentación por parte del receptor.
4. La comunicación es, por tanto, una dialéctica. El receptor no solo es receptor pasivo, sino que también se convierte en emisor y viceversa.
5. Costa propone que la comunicación tiene caracteres generales, que son dicotómicos y que a través de ellos se mueve todo. Estos caracteres son: comunicación interpersonal contra comunicación de difusión; comunicación próxima contra lejana o distante; comunicación cálida y carismática contra una fría y funcional; comunicación semántica contra estética; comunicación instantánea contra diferida; comunicación voluntaria contra una involuntaria, de potencial negativo.
6. Hay dos modos, y solo dos, por los que la comunicación se manifiesta y se realiza: por medio de *mensajes* y por medio de *actos*.
7. La administración, la producción, la tecnología, la comercialización, etc., suponen acciones, actos, actuaciones que la empresa realiza y que son consustanciales a ella. La comunicación atraviesa todos estos procesos al mismo tiempo que los interrelaciona.
8. La comunicación abarca dos magnitudes: física y psicológica. La primera son los canales y los medios; la segunda, los *mensajes* y *actos*, que transmite la información.
9. Los mensajes han de ser correctamente establecidos por la empresa y percibidos (comprendidos) por sus destinatarios.
10. La comunicación no es sólo un proceso de influencias, sino que a veces también de poder, otras persuasivo, otras informativo.

Entonces, como se puede observar, pueden surgir axiomas diferentes dependiendo del enfoque con el que se aborda el tema. Si bien estos principios o axiomas nos ayudan a comprender a la comunicación como algo dinámico, también nos brindan algunas ideas sobre el porqué resulta muy difícil generar una buena comunicación al interior de las empresas.

A partir de estas ideas surge la pregunta, ¿Cuáles son los medios a través de los cuales la organización comunica a sus empleados la información? Se revisarán los canales formales e informales de comunicación de los cuales se valen las organizaciones para establecer “comunicación” con sus empleados.

3.3. Redes de comunicación.

De acuerdo con Adler y Mardquart (2005), dentro de toda organización coexisten dos tipos de redes comunicacionales, las redes formales, que están delimitadas por el organigrama, y las redes informales, que no tienen límites. Por su parte, Lacasa (1998) las denomina como comunicación interna, y plantea lo mismo, pero con algunas diferencias, como establecer que la comunicación vertical ascendente y descendente, así como la horizontal, son tipos de comunicación, mientras que la formal y la informal son formas en las que se puede dar la comunicación, por lo tanto, y para ejemplificar, existe la posibilidad de que se pueda dar una comunicación ascendente de manera tanto formal como informal.

3.3.1. Redes Formales de comunicación.

Las redes formales de comunicación, como su nombre lo indica, son sistemas de información creados y manejados por la gerencia que indican de manera certera quien debe de hablar con quien para realizar cierta tarea, obtener alguna autorización u obtener información para continuar con el propio trabajo. Casi todos los autores concuerdan que la comunicación al interior de las redes formales puede ser de tres tipos: descendente, ascendente y horizontal, sin embargo se trabajará con las definiciones que proponen Adler y Mardquart.

La comunicación descendente es la que se da entre los superiores y los subordinados. Y, dependiendo de la función que tenga, puede ser de varios tipos: Instrucciones de trabajo, que indican al subordinado las actividades que debe de

realizar y la forma correcta de hacerlas; lógica del trabajo, en donde se le explica al subordinado la razón de ser de ciertas actividades; Procedimientos y prácticas, en las cuales se le indica al subordinado el conjunto de normas, reglas, reglamentos, políticas y beneficios; retroalimentación, donde se le dice al subordinado cómo es su desempeño en el trabajo realizado; y adoctrinamiento, mediante el cual se motiva al subordinado inculcándole los principios (misión, visión y valores) de la organización, para que los haga propios.

Una vez que el personal ingresa a la organización, se le debe de capacitar en todas las funciones que deberá realizar, ya que “el personal desarrolla mejor su trabajo cuando sabe exactamente lo que se espera de él, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades, sus posibilidades y sus privilegios” (Lacasa, 1998:101). Como todas las formas de comunicación, ésta presenta tanto beneficios como problemas. Algunos de los beneficios que se pueden mencionar son: prevenir o corregir errores de los subordinados a tiempo, puede brindar una mayor satisfacción en el trabajo debido a que existe claridad en las tareas a realizar y en la expectativa de lo que se espera del subordinado, y puede mejorar el estado de ánimo en general de la organización. Por otra parte, respecto a los problemas a los que se pueden enfrentar, la mayoría de ellos se refieren a los mensajes que se dan, en cuanto a la cantidad de mensajes que sean pocos o muchos, y en cuanto al mensaje en sí que puede llegar distorsionado, según cuantos intermediarios exista entre el origen y el final de la cadena de transmisión.

La comunicación ascendente es la forma en cómo se comunican los subordinados con sus jefes, y al igual que la comunicación descendente, se le clasifica dependiendo de la función que tenga en: informar lo que se está haciendo, comunicar los problemas laborales existentes o sin resolución, expresar sugerencias para mejorar, y comunicar lo que los subordinados piensan sobre otros colaboradores o sobre su trabajo. “El sentido de este tipo de comunicación es de apoyo, no de aprovechamiento” (Lacasa, 1998:101).

Como vimos con la comunicación descendente, también esta comunicación tiene beneficios y problemas. Dentro de los beneficios que se muestran están el poder prevenir problemas nuevos y resolver los viejos, así como el que exista una mayor aceptación de las decisiones que toma la gerencia por parte de los subordinados debido principalmente a que éstos fueron escuchados por el gerente. Los posibles problemas a los que la organización se puede enfrentar es, en primer lugar, que los superiores pueden coartar la expresión de ideas por parte de los subordinados, ya sea no haciendo caso de ellos o restándoles importancia; en segundo lugar, lo que puede pasar es que el superior, en caso de que exista un problema, culpe al subordinado, por que a final de cuentas fue “su idea” la que los metió en problemas.

Por último, *la comunicación horizontal* es aquella que se da entre individuos con la misma jerarquía al interior de la organización. Principalmente cumple con cinco propósitos, los cuales son: coordinar tareas entre departamentos, lo que permite que la organización pueda trabajar continuamente al establecer acuerdos de trabajo entre áreas diferentes de la misma; resolver problemas; compartir información entre áreas, lo que permite a la organización compartir esta información relevante al área que puede resultar afectada; resolver conflictos; y construir entendimiento entre trabajadores y áreas, lo que permite establecer empatía al comprender el trabajo que desempeñan distintas áreas de la organización.

Al igual que las dos anteriores, este tipo de comunicación presenta algunos beneficios, entre los que se destacan la cooperación entre los empleados y el mayor entendimiento de la misión de la organización. Y dentro de los posibles problemas que se pueden tener está la aparición de las rivalidades entre empleados (¿Por qué te he de ayudar?), el que no puedan entenderse entre ellos por su formación distinta, el que exista un exceso de información que nos impide ver un contexto en específico y, obviamente, las barreras físicas para que se de dicha comunicación (que cada área se encuentre en pisos diferentes o, inclusive,

en locaciones diferentes). Lacasa (1998) sugiere que otro posible problema que se puede encontrar es que, al estar buscando alcanzar una meta, o un posible ascenso, la competencia entre los colaboradores modifique en algún momento el concepto de compañero por el de competidor, generando así una competencia desleal entre ambos colaboradores.

Se puede observar un resumen de las redes de comunicación formales en la siguiente tabla:

	Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Horizontal
Definición	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos
Tipos	Instrucciones de trabajo Lógica de trabajo Procedimientos y prácticas organizacionales Retroalimentación a subordinados Adoctrinamiento de la cultura de la organización	Lo que están haciendo los subordinados Problemas laborales sin resolver Sugerencias para mejorar Lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros	Coordinar tareas Resolver problemas Compartir información Manejar conflictos Crear afinidad
Posibles beneficios	Prevenir/corregir errores de los empleados Mayor satisfacción con el trabajo Mejor estado de ánimo	Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia	Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones Mayor entendimiento de la misión de la organización
Posibles problemas	Mensajes insuficientes o poco claros Exceso de mensajes Mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios	Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables	Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas La especialización dificulta la comprensión El exceso de información desalienta los contactos Las barreras físicas desalientan el contacto Falta de motivación

Tabla 14 Resumen redes de comunicación formal (Adler y Mardquart, 2005: 15)

Hasta este punto solo se ha tocado lo referente a la comunicación formal dentro de las organizaciones, pero este tipo de comunicación, si la pusiéramos en perspectiva, representaría como el 35 % del total de las comunicaciones que se

dan en la empresa, de ahí surge la importancia de estudiar, también, a las redes informales de comunicación.

3.3.2. Redes Informales de comunicación.

Siguiendo con las definiciones de Adler y Mardquart (2005), las redes informales no las dicta la gerencia, sino más bien son establecidas por todos los miembros de la organización en base al tipo de interacción que se establece entre ellos, es decir, a las afinidades personales, la proximidad del lugar de trabajo, los intereses mutuos, la propia amistad que se establece entre ellos, etc.

Al no contar con una estructura formal, no puede catalogarse de forma alguna, pero si podemos mencionar las funciones que cumple este tipo de comunicación al interior de la empresa y son: confirmar, ya que algunas de las comunicaciones informales corroboran la información que se ha brindado por el canal formal; expandir la información, debido a que muchas veces la comunicación informal aclara la comunicación formal; acelera la comunicación, porque, en ocasiones, si se requiere que el mensaje llegue antes a las personas convenientes, la comunicación informal puede ser de gran ayuda; contradice a la comunicación oficial; circunvalar la información, ya que en ocasiones, la comunicación informal permite evitar las vías formales para conseguir cierta información o para acelerar un proceso; por último, complementa la información, ya que se sabe que este canal de información, aunado a la comunicación formal, desempeña un mejor trabajo y mejora las relaciones entre las distintas áreas que conforma la organización.

Muchas veces la red de comunicación informal de los superiores es lo suficientemente amplia, que le permite estar informado de muchas condiciones y situaciones que suceden en la organización, las cuales auxilian la toma de decisiones. De ahí la importancia de cultivar y fomentar la existencia de este tipo de redes en la organización.

Por su parte, Lacasa (1998) advierte de las consecuencias que puede tener cuando se eleva la comunicación informal al rango de formal, permitiendo la aparición de los rumores dentro de la organización. Según este autor, “el rumor se distingue de otras informaciones en que trata acerca de un acontecimiento de actualidad y en su definición éste está desinado a convencer, aunque no se encuentre verificado. El rumor surge de la desinformación.” Lacasa (1998:103).

Dentro de la empresa, el rumor surge y se difunde porque:

- Se dan hechos consumados, efecto de las decisiones tomadas.
- Hay escasas de comunicación vertical, sobre todo de tipo descendente.
- Hay inestabilidad en la organización.
- Es la única forma que el personal tiene de ejercer poder en contra de la organización.

Si bien el rumor puede afectar negativamente a la organización, esto obliga a la empres a establecer canales de comunicación suficientes, de forma que las redes formales tengan peso y la comunicación fluya de manera clara y oportuna en todos los sentidos.

3.4. La comunicación verbal y no verbal.

Como se ha observado, hasta este momento solo se ha hecho referencia a la comunicación como totalidad, y por consiguiente, se ha dejado de lado el componente más fino de esta, el mensaje. Como se mencionó anteriormente al hacer referencia a los axiomas, el ser humano se comunica de forma digital y analógica, es decir, existe un mensaje verbal y uno no verbal. Se analizará cada uno de ellos para poder comprender mejor el concepto y poder aterrizarlo, posteriormente, en el ámbito laboral.

3.4.1. Mensajes verbales.

La primera consideración que se debe de hacer al referirse a mensaje verbal es que no sólo hacemos referencia a lo que se expresa, sino también a lo que se escribe, ya que la base de este tipo de mensajes es la palabra. Y ya que la palabra es la base, y recordando un poco el concepto de metacomunicación que se definió anteriormente, es labor del emisor el brindar al receptor el mensaje y la forma en cómo debe el receptor decodificarlo. Para esto, Adler y Mardquart (2005) propone tres aspectos que debe uno de considerar al enviar mensajes verbales, estos aspectos son la claridad y ambigüedad (para evitar malos entendidos), el empleo del lenguaje irascible (que puede provocar una reacción no esperada), y el uso del femenino y del masculino en la comunicación.

Respecto a la claridad y ambigüedad, Adler y Mardquart (2005) examina distintas formas de evitar errores de este tipo en la comunicación, pero también revisa algunas condiciones especiales en donde es necesaria esta falta de claridad.

En primer lugar, cuando se trata de evitar este error, se recomienda usar palabras que no provoquen dudas sobre el mensaje, lo que incluye el corroborar con el receptor del mensaje que éste se haya entendido tal cual lo necesita el emisor.

Lo segundo es emplear abstracciones de nivel bajo cuando se requiera ser claro en el mensaje, en otras palabras, hay muchas formas de dar el mismo mensaje, y cuando se requiere claridad, hay que emplear la forma más simple, como ejemplo se puede mencionar el siguiente: no es lo mismo decir que “hay un problema con la copiadora”, a decir que “las hojas de la copiadora se atoraron en el alimentador automático”. Como se observa, aunque el mensaje es el mismo (problema en la copiadora), el segundo es mucho más claro y le permitirá a la persona actuar correctamente en consecuencia, ahorrando tiempo.

En tercer lugar, tenemos que emplear la *jerga* (vocabulario específico de las profesiones) de manera adecuada, ya que la misma palabra, empleada en diferentes contextos, pueden significar, incluso, cosas totalmente opuestas. Ejemplo de esto es cuando un químico y un psicólogo se encuentran platicando y de repente uno de ellos menciona la palabra sublimar. Para el químico significa el paso de la materia del estado sólido al gaseoso sin pasar por el líquido, mientras que para el psicólogo significa desviar la energía de la pulsión hacia otro objeto o actividad que no guarda relación con el objeto o actividad original de dicha pulsión. Es por este motivo que surgen errores de comprensión, por que se presupone que el receptor posee nuestro mismo nivel de lenguaje.

Ahora bien, Adler y Mardquart (2005) comenta que hay ocasiones en las cuales se está permitido emplear este lenguaje ambiguo, ya que cumple dos funciones principales, la primera es poder propiciar la armonía entre grupos, y la segunda es el poder disminuir el impacto de ciertos mensajes que, dichos de manera clara y precisa, pueden resultar altamente agresivos.

Cuando se refiere al empleo de lenguaje irascible como uno de los factores que provocan problemas con los mensajes verbales, hace referencia a la capacidad que tiene el lenguaje de “despertar emociones muy intensas” (Adler y Mardquart, 2005:82). Y esto es tanto para bien como para mal, y sugiere dos formas de evitar que este tipo de lenguaje provoque problemas. La primera forma es no emplear un lenguaje sesgado, entendiendo este como “frases que parecen objetivas, pero que en realidad ocultan un sesgo emocional.” (*Ibíd.*: 83). Como ejemplo menciona que cuando una persona se refiere a un compañero de trabajo puede hacerlo de distintas maneras: caballero, compañero, tipo, joven, etc. y aunque todas ellas hacen referencia a la misma persona, la imagen que proyecta de la persona es distinta. La segunda forma es tener cuidado al emplear “palabras gatillo”. Estas palabras generan en el interlocutor reacciones intensas, cargadas de una gran emoción. El objetivo de esto es que se puedan reconocer dichas

palabras para evitar su empleo en las conversaciones con interlocutores específicos.

Por último, cuando hace mención del uso del femenino y masculino en el lenguaje, primeramente hace una diferencia en el discurso que cada uno de los géneros emplea, para que, a partir de esto, se puedan evitar los errores de interpretación del mensaje.

Al hacer referencia al habla femenina, comenta que “las mujeres aprenden a usar el habla como charla para crear afinidad” (*Ibíd.*: 84). Por otra parte, al hacer referencia al habla masculina, comenta que “se trata de un discurso que se concentra menos en los sentimientos y las relaciones, y más en la información, los hechos, el conocimiento y la competencia.” (*Ibíd.*: 85). En la siguiente tabla se presenta un resumen donde se aprecian tanto las características de discurso femenino y masculino:

Discurso Femenino	Discurso Masculino
Es solidario: las mujeres tiene la capacidad de escuchar y responder a los sentimientos de la otra persona durante una conversación, aunque estos no hayan sido explícitos.	El lenguaje es una herramienta: el hombre emplea el lenguaje como herramienta para concretar las cosas, es decir, resuelve problemas, fija metas, busca alcanzar objetivos, define estatus, etc.
Es tentativo: por lo general se incluyen en el discurso interrogantes, titubeos, lamentos, disculpas o preguntas al final con el objeto de buscar la solidaridad de la otra persona, crea afinidad y siguiere igualdad.	Es empleado para brindar consejos: cuando un hombre aborda problemas personales, siempre puede brindar un consejo, lo cual le evita el tener que establecer una relación empática con su interlocutor. Entre más lejos... mejor.
Sabe iniciar, y mantener, una conversación: a lo largo del tiempo, las mujeres han aprendido el fino arte de iniciar una conversación, mediante el empleo de ciertas preguntas, y no solo eso, sino que también han sabido mantener las conversaciones demostrando interés por lo que el interlocutor les dice.	Es dogmático, directo y autoritario: Se suele expresar el hecho crudo en vez de expresar opiniones que pueden llevar a discusiones sin sentido.
	Es dominante y/o controlador: esto puede verse reflejado en el empleo de la verborrea, las múltiples interrupciones y el control del tema de conversación.

Tabla 15 Diferencias entre el discurso femenino y masculino (Adler y Mardquart, 2005)

Si bien sirve el saber que existen dos estilos distintos de comunicación dictado por el género del interlocutor, la pregunta que no se hace esperar es: ¿Cómo hacer para poder afrontar este reto? Adler y Mardquart (2005) sugiere emplear tres estrategias para poder adaptarse a los distintos estilos. Primero, se debe reconocer que existen estilos diferentes, y que como tal, se puede actuar en consecuencia del estilo empleado (no podemos hablar de sentimientos cuando nuestro interlocutor habla de cifras en concreto, y viceversa). Segundo, una vez que se identifica el estilo del propio discurso, se puede considerar el cambiarlo, de forma que se puede establecer un mejor entendimiento con el interlocutor. Finalmente, una vez que se domine el poder cambiar de estilos, lo siguiente es el combinar ambos estilos, de forma tal que se pueda dirigir a cualquier grupo, no importando la composición de género del mismo.

Pero entonces, ¿Cómo empleamos esta información en el contexto laboral? En su libro “Comunicación Interna Eficiente”, Bland y Jackson (1992) sugieren que la información que debe de brindarse al personal de la organización debería de estar clasificada dependiendo la utilidad de la misma, es decir, subdividen los temas de comunicación en la organización como sigue:

1. Progreso: Bajo este rubro, se encuentran todos los temas relacionados a la información de la compañía respecto a las ventas, posición en el mercado, productividad, rendimiento de los departamentos, etc.
2. Rentabilidad: Refiriéndose a los ingresos de la compañía, la distribución de dichos ingresos, la utilidad de la empresa y el valor agregado que aporta.
3. Planes y políticas: Programas de desarrollo, compensaciones, prestaciones y todo lo relacionado al desarrollo del personal.
4. Comunicación del personal: Nombramientos, renunciaciones, ascensos, premios, etc.

Ahora bien, también proponen ciertas reglas para convertir eficientemente la información en comunicación, las cuales son:

- Sencillez: al referirse a la sencillez, los autores mencionan que “si usted procura conservar cortas sus frases y palabras, todos podrán entender lo que se propone decir”. (Bland y Jackson, 1992:31).
- Pertinencia: antes de comunicar algo hay que preguntarse lo siguiente: ¿Necesitan estar enterados de esto? ¿Desean saberlo? Si la respuesta es negativa, entonces no hay necesidad de comunicarlo mediante un sistema complejo o formal, más bien hay que emplear canales menos formales para mantener informado a quien realmente necesita y desea saberlo.
- Ilustración: el dar ejemplos constantemente, así como el empleo de ayudas visuales, clarifica el mensaje.
- Target (Objetivo): conocer bien al receptor del mensaje permite escoger la mejor manera de entregar el mensaje, ya que i somos my complejos o muy simples, el o los interlocutores pueden sentirse agredidos

Finalmente, Dawe y Lord (1974) plantean que dentro de la comunicación verbal existen tres grandes problemas a considerar.

But the problems of oral communication are equally the problems of written communication. First, we have a limited number of words, with which we try to talk about a limitless number of things; yet, there is no meaning in language itself... The second problem is that the “word world” in which we live is a relatively static world but the real world is dynamic...A third problem is that no word-world picture can ever be made complete...[but] The real problem, however, in oral communication is listening.

A lo que hacen referencia los autores es que, primero, tenemos un número limitado de palabras para expresarnos; segundo, estas palabras son estáticas, mientras que el mundo real es muy dinámico; tercero, es difícil tener la imagen completa con solo unas palabras. Pero el verdadero problema que plantean los autores es que, a pesar de todo, no sabemos escuchar. Estos problemas de la

comunicación siguen vigentes hasta nuestros días, por lo que no debemos de perderlos de vista.

3.4.2. Mensajes no verbales.

Las palabras no son lo único que permite al ser humano establecer comunicación. Adler, entiende la comunicación no verbal como “aquellos mensajes que son expresados por medios extralingüísticos” (Adler y Mardquart, 2005:91). Por su parte, Mark Knapp (2001), estudioso de la comunicación no verbal, prefiere no brindar una definición de esta, ya que “la fórmula *no verbal* es susceptible de una gran cantidad de interpretaciones, exactamente igual que el término *comunicación*. Parece que la cuestión básica consiste en establecer si los hechos que tradicionalmente se estudian como *no verbales* lo son realmente.” (Knapp, 2001:15). Así pues, en lugar de definir lo que es la comunicación no verbal, ambos autores generan una lista de lo que consideran como los diferentes tipos de comunicación no verbal.

Adler y Mardquart (2005), mencionan las características que posee la comunicación no verbal, antes de mencionar los tipos de comunicación no verbal. Dichas características son las siguientes:

- La comunicación no verbal siempre dice algo: esto es inevitable, ya que como se vio al revisar los axiomas de la comunicación, no es posible no comunicarse.
- La comunicación no verbal es muy poderosa: bien se dice “la primera impresión jamás se olvida” y el motivo es muy simple, ya que esa primera impresión está fundamentada en la comunicación no verbal que fue percibida por el observador.
- El comportamiento no verbal es ambiguo: cuando se observa que el jefe bostea, ¿Se debe a que no está interesado o a que el día de ayer se retiró a las 11 de la noche por terminar una presentación? Por eso es mucho más difícil aclarar el sentido que debe de dársele a este tipo de comunicación.

- La comunicación no verbal expresa, sobre todo, actitudes: generalmente, a través de este tipo de comunicación, se complementa lo que el mensaje verbal quiere decir, en otras palabras, expresa el sentimiento que dicho mensaje le genera al emisor, como cuando un famoso diputado mexicano colocó ambos brazos flexionados a la altura de su cintura y, en un movimiento rápido, los llevo hacia atrás, mientras empujaba su cadera hacia adelante, entendiéndose esto, por parte de los demás diputados, como un símbolo inequívoco de que la propuesta que se estaba votando en ese momento (que si mal no recuerdo era el aumento del IVA del 10% al 15%) había sido aprobada, y lo peor es que fue “a la mala”.
- Gran parte del comportamiento no verbal es cultural: ciertos comportamientos o actitudes podrían ser universales, como la expresión facial de ira, felicidad o miedo, pero otras solo pueden ser entendidas en el contexto cultural adecuado, así, cuando a distintas culturas se les pide que con una seña representen el suicidio, algunos pusieron sus manos alrededor del cuello, otros pusieron su mano en forma de pistola a la altura de la sien, y otros más se auto-apuñalaron con un cuchillo imaginario. Aunque el concepto es el mismo, la representación es diferente.

Knapp (2001), siendo un especialista en el tema de la comunicación no verbal, clasifica las conductas no verbales de la siguiente manera:

- Comportamiento cinésico: comprende todos los movimientos del cuerpo, gestos, expresiones faciales, movimiento de los ojos y la postura. Este comportamiento es clasificado en diferentes categorías, dependiendo de la función que esté cumpliendo, las cuales son: emblemas, que le permiten representar, con un movimiento o expresión, una frase o palabra; ilustradores que acompañan a la palabra para reafirmar lo que se dice; muestras de afecto, que son configuraciones faciales que expresan estados afectivos; reguladores, que son indicaciones no verbales que mantienen el orden de una conversación; y adaptadores, que se originan por la

necesidad de solventar una necesidad, dominar una emoción, desarrollar contacto social, etc.

- Características físicas: Se hace referencia a las condiciones que no cambian durante la interrelación, es decir, el peso, la estatura, el color de piel, etc.
- Conducta táctil: mientras que para algunos se incluye dentro del movimiento cinésico, para otros es una categoría diferente, ya que el contacto con el otro, la forma en cómo se da, brinda claves de interpretación.
- Paralenguaje: “se refiere a cómo se dice algo y no a qué se dice” (Knapp, 2001:24). Tiene dos componentes principales, las cualidades de la voz (registro de voz, tono, ritmo, tiempo, forma de articular, etc.) y vocalizaciones, que son tanto caracterizadores (risa o llanto), cualificadores, (intensidad de volumen, altura, ya sea grave o aguda, y extensión, o arrastre de palabras), y segregadores (muletillas).
- Proxémica: la proxémica es el estudio del uso y percepción del espacio social y personal. A menudo se hace referencia a la territorialidad de los seres humanos, o al espacio en donde uno se desempeña, y cómo este es modificado de acuerdo a las circunstancias, es decir, si se cuenta con una oficina en el trabajo, nuestro espacio social y personal es amplio, pero si se viaja en transporte público, el mismo espacio se reduce al mínimo.
- Artefactos: son los objetos que se pueden manipular para enviar un mensaje de carácter no verbal, como el uso de perfumes, ropa, y, en general, los accesorios personales.
- Factores del entorno: dentro de esta categoría se encuentran todos los factores externos que no forman parte del intercambio comunicacional, pero que sin embargo pueden ejercer cierta influencia sobre dicho intercambio. Dentro de esta categoría se puede mencionar el lugar en donde se lleva a cabo la plática (arquitectura), la iluminación, los muebles, la música, la temperatura, etc.

Por su parte, Adler y Mardquart (2005) también plantean 7 tipos de comunicación no verbal, que algunas de ellas son muy similares a las que propone Knapp, sin embargo, hay ligeras diferencias que necesitan clarificarse. Los siete tipos son:

- Voz: al referirse a la voz, y al igual que Knapp, hacen referencia al paralenguaje. “el contenido paralingüístico de un mensaje puede reflejar los sentimientos del hablante” (Adler y Mardquart, 2005:93). Sin embargo, también hace mención al énfasis que se puede hacer en ciertas palabras del mensaje, con el cual se puede cambiar el sentido del mismo. (no es lo mismo decir “lo *necesito* ahorita”, que decir “lo necesito *ahorita*”).
- Apariencia personal: aquí se refiere tanto a que tan atractivo/a es la persona, como al uso de la vestimenta como medio de establecer empatía con el interlocutor. El emplear la ropa incorrecta en una situación dada puede afectar gravemente una relación.
- El rostro y lo ojos: la expresividad del rostro puede dar un indicio de si el mensaje es claro o si requiere de una mayor explicación. El saber usar la mirada puede permitir a un comunicador experimentado el controlar la interacción completa.
- La postura y los movimientos: la postura refleja la actitud de una persona respecto a lo que está haciendo en ese momento. Los pequeños movimientos de manos y pies pueden confirmar lo que el hábil comunicador observa de su interlocutor. Aunque siempre se está atento al rostro y los ojos, se pierde de vista al resto del cuerpo, el cual puede brindarnos más información que el rostro o los ojos solos.
- Espacio personal y distancia: Adler y Mardquart retoman las cuatro zonas de distancia que Edward Hall identificó mediante sus estudios antropológicos en 1969, dichas zonas son: íntima (desde el contacto físico hasta 45 cm.), informal-personal (entre .45 y 1.2 m.), social-consultiva (de 1.2 a 3.6 m.) y pública (de 3.6 m. en adelante). La distancia por lo general es controlada por la persona con mayor poder.

- Contexto físico: Adler y Mardquart (2005) consideran que el contexto físico presenta un impacto fuerte en la forma de comunicarse, y que va desde el ambiente de la oficina, la distribución de los muebles, o la propia arquitectura del lugar.
- Tiempo: algo que Knapp no consideró, y que retoman Adler y Mardquart, es la forma en la que se maneja el tiempo dentro de una conversación, así como la cantidad de tiempo empleado en resolver un problema o situación puede indicar el grado de interés por el mismo. También la cultura puede determinar la forma en cómo se debe de manejar el tiempo.

Dentro de las organizaciones, se debe de dar importancia a ambos componentes de la comunicación, la verbal y la no verbal, ya que el impacto de una comunicación, ya sea positiva o negativa puede verse minimizado por no poner atención a la forma en cómo fue transmitida el mensaje, al uso del canal inadecuado o a que la información en si no estaba dirigida a la persona que la recibió.

4. Equipos de trabajo

El ser humano, como ser social, siempre ha tenido el sentido de pertenencia, entendiendo por esta la necesidad de estar afiliado a un grupo de semejantes. Desde esos primeros momentos, los grupos toman el control del devenir humano, llevándolos a la supremacía y a la supervivencia como especie. Dentro de las organizaciones no es muy distinto, ya que desde que uno se integra a trabajar, empieza por buscar a personas que compartan su misma visión, valores, gustos o simplemente que laboren en su misma oficina.

Es por este motivo que resulta interesante para la investigación el determinar cuáles son las características que diferencian a un grupo de un equipo, cómo se desarrolla éste a lo largo de su “vida” y, finalmente, cuales son las fortalezas y debilidades que puede tener el intentar implementar equipos de trabajo al interior de una organización.

4.1. Definición y diferenciación de grupo y equipo.

Reza (2005) plantea, tomando a diferentes autores, sus definiciones de grupo y equipo:

Grupo: Conjunto numeroso de personas que pretenden alcanzar un objetivo común, cuyo nivel de organización es primario, esto es, con tareas, funciones y reglas carentes de precisión o indefinidas. Ejemplo de esto son los integrantes de una Corporación, los asistentes a un partido de fútbol, etc.	Equipo: Conjunto reducido de personas que muestran estabilidad en su permanencia con las otras, que tienen comunicación abierta, cara a cara, con alto nivel de organización, normas muy flexibles que les permiten trabajar coordinadamente, cuyas tareas y funciones están claramente definidas. Ejemplo de este nivel de organización lo constituyen los equipos de deportes, los de una unidad de trabajo, etc.
---	---

Tabla 16 Definición de grupo y equipo (Reza, 2005: 24)

Por su parte, Borrell no plantea una definición muy clara sobre el equipo, sino que, más bien, parte de la definición de trabajo en equipo, que según él, es “una actividad u objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas” (Borrell, 2001: 14).

Montebello retoma la definición que del equipo hacen Jon Katzenbach y Douglas Smith, quienes lo describen como sigue: “Un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un método y unas metas de desempeño, por las cuales se responsabilizan mutuamente.” (Montebello, 2000: 5).

Robbins y Finley plantean la definición más simple de equipo: “son personas que hacen algo juntas” (Robbins y Finley, 2005:21), lo que conforma al equipo no es lo que hace, sino el hecho de que lo hacen juntos.

Stewart, Manz y Sims, por su parte, plantean que un equipo es “un conjunto de individuos que existen dentro de un sistema social más grande, por ejemplo una organización, y que son identificados por otros como un equipo, que son interdependientes y que realizan tareas que afectan a otros individuos y grupos” (Stewart, Manz y Sims , 2010:4)

Mahieu menciona que un equipo no es: “una entidad que existe solo por sí misma”. (Mahieu, 2003:18). En otras palabras, un equipo existe por una necesidad de los individuos, pero que no va a resolver todos los problemas que la organización presenta.

Finalmente, Maddux (1994) no formula una definición, sino que más bien genera una tabla en la cual compara las características que presentan tanto los grupos como los equipos, y que se presenta a continuación:

GRUPOS VERSUS EQUIPOS

GRUPOS	EQUIPOS
Los miembros piensan que están agrupados solamente con fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente; a veces con fines opuestos entre sí.	Los miembros reconocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y los del equipo se alcanzan mejor con respaldo mutuo. No se pierde el tiempo discutiendo sobre “territorios” o tratando de lograr ventajas personales a costa de los demás.
Los miembros tienden a concentrarse en sí mismos porque no están suficientemente involucrados en planificar los objetivos de la unidad. Su enfoque es simplemente el de un empleado.	Los miembros tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y unidad porque están comprometidos con los objetivos que ayudaron a fijar.
Se dice a los miembros qué deben hacer en lugar de preguntárseles ¿cuál sería el mejor enfoque? No se alientan las sugerencias.	Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando sus talentos y conocimientos a los objetivos del equipo.
Los miembros desconfían de los motivos de sus colegas porque no entienden el papel que tienen los demás. Las expresiones de opiniones o desacuerdos se consideran como disidentes o separatistas.	Los miembros trabajan en un ambiente de confianza y se les alienta para que expresen sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.
Los miembros tienen tanto cuidado con lo que dicen que es imposible entenderse. Puede haber intrigas y trampas al comunicarse para enredar al desprevenido.	Los miembros practican la comunicación franca y honesta. Hacen un esfuerzo por comprender el punto de vista de los demás.
Los miembros pueden recibir un buen adiestramiento, pero están limitados para aplicarlo al trabajo por su supervisor u otros miembros del grupo.	Se les alienta para que desarrollen sus habilidades y apliquen lo aprendido al trabajo. Reciben el respaldo del equipo.
Los miembros se ven en situaciones conflictivas que no saben cómo solucionar. El supervisor puede retrasar su intervención hasta que se hayan causado daños graves.	Los miembros reconocen que el conflicto es un aspecto normal de la interacción humana; pero ven la situación como una oportunidad para obtener nuevas ideas y fomentar la creatividad. Trabajan para resolver el conflicto en forma rápida y constructiva.
Los miembros pueden participar o no en las decisiones que afectan al grupo. A veces la conformidad parece más importante que los resultados positivos.	Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo; pero comprenden que su dirigente debe tomar la decisión final cuando el equipo no pueda ponerse de acuerdo, o en casos de emergencia. Los resultados positivos y no la conformidad, son el objetivo.

Tabla 17 Diferencias entre grupo y equipo (Maddux, 1994: 5)

Como se pudo observar, Reza (2005) es el que tiene una concepción más clara en la definición de grupo y equipo. De hecho, mientras que Maddux (1994) solo menciona ocho características que deben de poseer los equipos, Reza retoma la propuesta de Gutiérrez Ek, quien la expone en un seminario de 2002, y que define diez características que poseen los equipos de trabajo, que a continuación se mencionan:

Característica	Definición
Misión clara, objetivos comunes y tareas aceptadas:	Los equipos deben dedicar mucho tiempo en tener claro el objetivo que están persiguiendo y la forma en cómo lo van a alcanzar.
Número reducido de personas:	Un equipo funciona mucho mejor cuando sus número de miembros oscila entre los 8 y los 12.
Organización y funciones definidas:	Cada miembro del equipo tiene claro cuál es su papel para evitar que el trabajo se vuelva un caos.
Unicidad y totalidad:	Retomando parte de la teoría de sistemas, “El todo es más que la suma de sus partes”, ya que el equipo potencializa su trabajo a través de la coordinación de todos sus miembros.
Compromiso personal:	Los miembros de los equipos deben de estar comprometidos con el objetivo, y no solo pensando en obtener un beneficio personal.
Límites y disciplina:	Los miembros del equipo deben de establecer todas las reglas y límites antes de iniciar sus actividades.
Presencia de un vínculo interpersonal:	Estos vínculos se establecen con el paso del tiempo entre los miembros del equipo, lo que permite que el trabajo pueda “fluir” de mejor manera al evitar las fricciones entre los miembros.
Convergencia de esfuerzos:	Todos los esfuerzos que realiza el equipo están enfocados al cumplimiento de las metas y objetivos que el equipo se trazó desde un inicio.
Aprovechamiento del conflicto:	Para el equipo, el conflicto es una forma más de crecer y desarrollarse. El resolver los conflictos provee al equipo de herramientas muy útiles para la toma de decisiones.
Conciencia de situación interna:	Se refiere a la habilidad del equipo de poder auto-dirigirse. Cuando todos los miembros están conscientes de que forman parte de una colectividad, les permite manejarse de la manera más adecuada para la consecución de sus objetivos.

Tabla 18 Características de los equipos (cfr. Reza, 2005)

Con todo esto se puede plantear una definición propia de lo que es un equipo, la cual queda como sigue:

Equipo es una unidad con objetivos y metas claros, establecidas por un número pequeño de personas, cuya preparación en diversas áreas del conocimiento los complementa y les permite, mediante la cooperación y participación de todos sus miembros, el cumplir con las metas establecidas.

4.2. Composición de los equipos de trabajo.

De acuerdo a Stewart, Manz y Sims (2010), algo que debe de considerarse al diseñar e implementar los equipos de trabajo es el escoger adecuadamente a los miembros del equipo, ya que es en esta selección en donde se puede fundamentar el éxito (o fracaso) del mismo. “A fin de proveer aportaciones sociales y de tareas, los miembros del equipo necesitan cierto conocimiento, habilidades y destrezas para que puedan generar determinadas entradas.” (Stewart, Manz y Sims, 2010:47). Tomando esto en consideración, los autores definen a la composición de equipos como “una mezcla de entradas (aportaciones) y habilidades individuales incluidas en el equipos” (*Ibíd.*, 48). Para poder comprender los efectos de la composición de los equipos, los autores revisan el impacto de las aportaciones socioemocionales y posteriormente las características de los individuos, lo cual permitiría seleccionar adecuadamente a los miembros de un equipo.

4.2.1. Roles socioemocionales y de tarea.

Según Stewart, Manz y Sims (2010), lo primero que se debe realizar es el análisis de roles que desempeñan los miembros de un equipo. Para ellos, un rol es “una serie de conductas que son características de una persona en una situación específica” (*Ibidem.*). Así que, los miembros que desempeñan roles de tareas pasan todo su tiempo en el desempeño de las tareas relacionadas con el

propio trabajo de la compañía, mientras que los miembros que desempeñan roles socioemocionales pasan gran parte de su tiempo mediando entre los miembros del equipo, así como animar a los otros miembros para alcanzar los objetivos o metas propuestos. Entonces, como se puede observar, los roles de tareas son “comprenden las conductas que se centran en lograr las metas de trabajo” (*Ibídem.*), mientras que los socioemocionales “comprenden conductas que estructuran las relaciones y satisfacen las necesidades sociales y emocionales de los miembros”. (*Ibíd.*, 49).

4.2.2. Características individuales.

Stewart, Manz y Sims (2010) concuerdan que existen diferentes características que debieran ser compartidas por los miembros del equipo, para que éste pueda completar las tareas asignadas. En la siguiente tabla se exponen las características necesarias y sus definiciones.

Característica	Definición
Habilidades específicas	Son los conocimientos y habilidades que poseen los miembros de un equipo que les son necesarias para desempeñar una tarea en particular, y que el equipo requiere de ella.
Habilidades de autodirección	Estas se relacionan con el desempeño de casi todas las tareas del equipo, ejemplo de este tipo de habilidades son la auto observación y el establecimiento de metas propias.
Resolución de conflictos	Dado que el conflicto es benéfico para el equipo, se busca que los miembros puedan establecer estrategias del tipo “ganar-ganar”.
Solución de problemas en colaboración	Fomentar la participación de todos los miembros del equipo para generar soluciones óptimas para resolver los problemas existentes.
Habilidades de comunicación	Capacidad de comunicarse de forma eficaz, asertivo, sin juicios, y que mantienen la

	congruencia entre los componentes verbales y no verbales de la comunicación.
Redes de comunicación	Las comunicaciones al interior de un equipo pueden presentarse de dos formas, centralizada (a través del líder o facilitador), y descentralizada (comunicación de todos los miembros entre si).
Rasgos de carácter	Los miembros de un equipo pueden ser extravertidos o introvertidos. El equipo debe de encontrar el equilibrio entre ambos tipos de miembros.
Capacidad de adaptación	Los miembros con capacidad de adaptación por lo general se describen como personas cooperativas y tolerantes ante cualquier situación adversa.
Estabilidad emocional	Esta característica tiene que ver con la capacidad de los miembros de mantenerse relajados, estables y tolerantes a la influencia del estrés.

Tabla 19 Características de los miembros de los equipos (cfr. Stewart, Manz y Sims, 2010)

Entonces, el que los miembros del equipo posean estas características, en mayor o menor medida, permitirán al equipo alcanzar sus metas con un alto índice de éxito.

4.2.3. Afinidad.

La compatibilidad de los miembros de un equipo se ha convertido en un factor importante para entender la forma en cómo se conforma un equipo. Según Stewart, Manz y Sims (2010), “la afinidad de un equipo existe cuando hay relaciones sociales positivas entre los miembros” (*Ibíd.*, 52). Dichas relaciones positivas se dan de manera natural entre los miembros debido a la similitud de sus historias de vida, intereses y/o creencias.

4.2.4. Diversidad.

El caso contrario a la afinidad es la diversidad. Los autores mencionan que así como hay investigaciones que apoyan la homogeneidad en los equipos de trabajo, también las hay que mencionan que, a largo plazo, la homogeneidad en los equipos termina por minar la creatividad de los mismos. Como ejemplo mencionan un estudio realizado por Watson, Kumar y Michaelsen (cfr. Stewart, Manz y Sims, 2010: 54), en el cual compararon equipos culturalmente diversos con equipos culturalmente homogéneos. El resultado de la investigación fue que, aunque en un principio los equipos homogéneos eran más eficientes, al cabo de 4 meses los equipos culturalmente diversos se volvieron tan eficientes como los otros, y lo que es mejor, la creatividad al interior de ellos era muy alta, mientras que en los equipos homogéneos se estancaron. Así pues, este es otro factor a considerar al interior de las organizaciones cuando de diseñar equipos de trabajo se trata.

4.3. Tipos y Evolución de los Equipos de Trabajo.

Mientras generaba su definición de equipo, Montebello (2000) reconoce que, al interior de las organizaciones deben de existir diferentes equipos para diferentes trabajos, dentro de los que se destacan los siguientes:

Tipo de Equipo	Características
Equipos de asesoría/participación	Compuestos por personas muy experimentadas, los cuales pueden reconocer las oportunidades de mejora de la organización.
Equipos de producción/servicio	Son todos aquellos cuyas actividades están relacionadas con la producción de un bien o servicio.
Equipos de proyectos especiales	Personas que trabajan de manera temporal en un proyecto en específico, donde la innovación o la solución de problemas es el objetivo final.

Equipos funcionales	Formados por personas con actividades afines, quienes desarrollan y toman decisiones de tipo operativo.
Individuos en coordinación con otros	Son personas cuya actividad depende de otra más para poder cumplir con su objetivo.
Relación de reporte jefe/dirección	Dos personas que trabajan en conjunto para mejorar desempeño y potencial a fin de obtener más responsabilidades.

Tabla 20 Tipos de equipo de trabajo (cfr. Montebello, 2000: 5)

Ahora bien, aunque cada autor propone diferentes etapas de desarrollo de los equipos, las cuales se diferencian en cuanto a las variables con las cuales los representan, la gran mayoría concuerdan en que son cuatro las etapas principales de la vida de un equipo, aunque sean nombradas de distintas formas: formación, confrontación, estabilización y maduración. Después de que los equipos alcanzan la madurez, se puede mencionar que hay una quinta etapa, que sería la de extinción del equipo, sin embargo, como esta etapa representa el fin del equipo, se ha escrito muy poco sobre ella.

Para poder explicar cada una de las etapas, se retomarán cuatro autores que revisa Reza en su libro. Estos autores son: Zenger y Miller, Wilson y George, Arturo Meneses, y Brenson.

4.3.1. Formación.

De acuerdo con Zenger y Miller (citados por Reza, 2005: 38), quienes también denominan a esta etapa como formación, los integrantes del equipo son introducidos unos con otros, procurando protegerse al no revelar información personal, por lo general tienden a ser amables unos con otros, sin embargo restringen sus emociones, las cuales pueden ser de ansiedad, exaltación, entusiasmo, preocupación. Es en esta etapa en donde se definen la misión del equipo, se establecen objetivos, se fijan metas, se definen papeles y se fijan las reglas del juego.

Para Wilson y George (citados por Reza, 2005: 39), quienes plantean que esta etapa y la de confrontación es una sola, y que denominan pre-equipo, es la etapa en la cual los miembros se dan cuenta de que existe una necesidad de cambiar pero no todos están seguros si el equipo funcionará, así como tienen incertidumbre de cuál será el papel que desempeñaran en el equipo. Las organizaciones necesitan conocer que es lo que se necesita para alcanzar el desarrollo de la misma, definiendo los valores organizacionales, así como permitir que los miembros de diferentes departamentos de la organización puedan tener injerencia en cosas que, por sus funciones, no les debería de competir, con el fin de evitar errores o variaciones del trabajo. Los miembros reconfiguran sus funciones y responsabilidades, pero muchos de ellos estarán enfocados mayormente a sus roles y necesidades personales.

Arturo Meneses (citado por Reza, 2005: 41) también le denomina a esta etapa pre-equipo. En esta etapa se intenta comprender el motivo por el cual es necesario el equipo, reafirmando a cada miembro su comprensión de la visión, estableciendo la forma en cómo se evaluará el desempeño y la estrategia del cambio, ya sea de roles, forma de comunicación y/o estructura que permita al equipo alcanzar sus objetivos. Se busca cambiar el enfoque de lo micro a lo macro, constantemente se presentan problemas de desempeño y los miembros no están seguros que esta opción sea la mejor para solucionar todos los problemas.

Por último, Brenson (citado por Reza, 2005: 42) denomina a esta etapa la fundamentación, en donde el equipo se considera que está en una etapa embrionaria. Es en esta etapa en que el compromiso es solo una idea abstracta, la confianza entre los miembros es una ilusión y no existe un sentido de pertenencia al equipo. La comunicación que se establece es más bien superficial, la flexibilidad de los miembros varía según la propia personalidad, así como la integración del equipo, ya que mientras que hay miembros que cuentan con habilidades sociales avanzadas, muchos de ellos no las poseen.

4.3.2. Confrontación.

Para Zenger y Miller (citados por Reza, 2005: 38), esta es la etapa de tempestad, en la cual los miembros del equipo luchan entre sí para preservar su propia identidad, la cual empieza a fundirse en una identidad de grupo. Existe un constante reto para que cada miembro del equipo sostenga sus propias ideas, lo que conlleva a una serie de enfrentamientos directos entre los miembros, y esto genera un ambiente tenso, donde se sienten enojados o desilusionados por el equipo. Continúan definiendo papeles y procedimientos al interior del equipo.

Arturo Meneses (citado por Reza, 2005: 41) define esta etapa como el desarrollo de nuevo equipo, en la cual se empiezan a tener reuniones productivas de las cuales surge el plan de trabajo concreto. Se clarifica el perfil y las funciones de cada uno de los miembros. También se impulsa el aprendizaje de los miembros para que desarrollen sus propias habilidades y destrezas. Se revisa el progreso del plan original, definiendo barreras y mecanismos para mejorar el plan.

Brenson (citado por Reza, 2005: 42) nombra a esta etapa como incertidumbre, en donde el equipo está enfrentado. Se empieza a establecer un compromiso, al igual que la confianza entre los miembros del equipo. Se lucha constantemente por mantener la identidad, mientras se genera el sentido de pertenencia al equipo, hay rigidez debido a la lucha de poder que se desarrolla, y por ende la comunicación es del mismo modo, o se lucha o se huye. La integración en este punto sigue siendo nula, ya que cada persona busca mantenerse de manera independiente.

4.3.3. Estabilización.

Zenger y Miller (citados por Reza, 2005: 38) llaman a esta etapa normatividad. Los miembros del equipo aceptan el proceso y trabajan constantemente en la construcción del espíritu de equipo. Se hace una pausa para

reagruparse, generando acuerdos entre ellos. Sin embargo, los miembros temen que la comunicación vuelva a ser conflictiva, por lo que restringen sus ideas opositoras, pero al mismo tiempo se preparan para cumplir con el grueso del trabajo que tienen por delante.

Para Wilson y George (citados por Reza, 2005: 39) esta etapa la denominan como nuevo equipo, y es en la que se realiza la transferencia de responsabilidad a todo el equipo, de forma gradual. Los miembros comienzan a trabajar de forma integrada, alineándose con la misión, visión y valores de la organización. Hay una gran inversión de tiempo acompañando al grupo. Se observan actitudes cada vez más alineadas con el equipo, las necesidades del equipo están por sobre las individuales, y se lucha constantemente para no regresar a la comodidad, o incomodidad, de la etapa anterior.

Meneses (citado por Reza, 2005: 41) define a esta etapa como mantenimiento de nuevo equipo, donde el propio equipo es capaz de determinar si está listo para tener una mayor responsabilidad, por lo que se reenfoca la misión del equipo. Se analizan constantemente las reuniones del equipo, de manera que puedan revisarse los objetivos del equipo cada mes. Se transfiere de manera paulatina nuevas responsabilidades, evaluando la situación y previniendo la aparición de errores graves. El equipo busca retroalimentación de otros.

Brenson (citado por Reza, 2005: 42) denomina a esta etapa como valoración, en donde el equipo se encuentra enfilado. El compromiso de los miembros aumenta a medida que se empiezan a obtener resultados positivos. Los miembros empiezan a confiar unos en otros, lo que permite que el sentido de pertenencia sea cada vez mayor, aunque sea por desarrollar la tarea que se les ha encargado. La percepción del equipo es modificada constantemente, debido a que la comunicación es más abierta y cada miembro está dispuesto a dar de sí para cumplir con los objetivos del grupo.

4.3.4. Maduración.

Zenger y Miller (citados por Reza, 2005: 38) denominan a esta etapa como desempeño, y es la etapa en la cual el equipo empieza a hacer la actividad para la cual fue conformado, se mueven con fluidez, manteniendo el curso para realizar el trabajo.

Para Wilson y George (citados por Reza, 2005: 39), la fase de equipo maduro implica el que los miembros inviertan hasta un 80% de su tiempo en busca de mejoramientos estratégicos del producto o servicio, el equipo es totalmente responsable, eliminando cualquier duda sobre su funcionamiento, se asumen responsabilidades cada vez mayores y se mantiene un nivel de calidad elevado en todos los miembros del equipo.

Meneses (citado por Reza, 2005: 41) define a esta etapa como madurez de equipo, y es la etapa en la cual los miembros pueden cambiar de roles sin modificar el desempeño del equipo, se actualiza la información de la organización para conocer la percepción que se tiene del equipo. Se re-evalúan los proyectos para ser llevados por equipos diferentes, permitiendo con esto llevar a los equipos a nuevas dimensiones de trabajo. Los equipos son capaces de realizar un análisis costo/beneficio para revisar el impacto de su participación en la empresa, consolidando las responsabilidades que se tienen y definiendo que es lo que sigue para el equipo.

Finalmente, Brenson (citado por Reza, 2005: 42) divide a la madurez en dos etapas, la del equipo eficiente, denominada eficiencia, y la del equipo eficaz, que denomina transformación. Se llega a un nivel de compromiso de los miembros no visto hasta ese punto, donde todos “se ponen la camiseta”, la confianza es mutua entre todos los miembros, generando un sentimiento de pertenencia valorado por la colectividad, no solo se han modificado percepciones, sino que ahora se pueden modificar acciones y actitudes con mucha mayor facilidad. Las decisiones del

grupo se toman después de una buena argumentación, y son siempre por consenso. Por último, el talento de todos los miembros del equipo se ha potencializado, llevándolos a nuevos niveles de aprendizaje durante todo este desarrollo.

Como se pudo observar a lo largo de esta revisión, todos los equipos deben de pasar por estas etapas para poder considerarlos realmente como equipos, de otra manera, solo serán considerados como grupos de personas que trabajan juntos, y no como equipo que busca cumplir con el objetivo en común.

4.4. Beneficios de establecer equipos de trabajo.

Se ha escrito mucho sobre los beneficios de tener equipos de trabajo en las organizaciones, por lo que en este apartado se retomará lo que Robbins y Finley (2005) plantean al respecto de este tema.

La mejor manera de exponer los beneficios de los equipos es a través de la siguiente tabla:

Beneficio	Descripción
Aumento de la productividad.	Al estar más cerca del cliente y de los procesos productivos, están más conscientes de las oportunidades de eficientar el trabajo.
Mejorar la comunicación.	Los participantes comparten información y delegan el trabajo.
Realizan trabajos que los grupos no pueden hacer.	Al estar conformado de miembros versátiles, pueden realizar tareas multifuncionales que, tanto individuos, como grupos, no podrían resolver.
Aprovechar recursos al máximo.	Emplean mejor los recursos, tanto físicos como intelectuales, en la resolución de problemas.
Son creativos y eficientes para resolver problemas.	Al estar más cerca de la acción y combinar múltiples expectativas, sus soluciones tienden a ser poco ortodoxas.
Generan decisiones de alta calidad.	Las decisiones tomadas en equipo son mejores que las tomadas de forma individual.

Generan bienes y servicios de alta calidad.	Al incrementar el conocimiento, y aplicarlo en el momento justo, los equipos participan activamente en la mejora continua de procesos y productos.
Generan una mejora de los procesos.	El equipo es capaz de acelerare ciclos, remover obstáculos y generar el empuje necesario para que el cambio se dé donde se necesita.
Diferencian e integran al mismo tiempo.	Los equipos permiten tener personas de diferentes campos del conocimiento, las cuales al estar integradas, eliminan las diferencias que pueden fragmentar a la organización.

Tabla 21 Por qué son buenos los equipos de trabajo (cfr. Robbins y Finley, 2005: 22)

Ahora bien, como el ser humano es, en esencia, un ser social, los equipos también le permiten obtener al individuo, según Robbins y Finley (2005) los siguientes beneficios: Afecto, afiliación, reconocimiento, intercambio de ideas (aprendizaje) y valor personal (reafirmación de nuestra existencia a través de los otros).

4.5. Por qué fracasan los equipos de trabajo.

Los equipos no fracasan por una sola razón, por lo general son la mezcla de varias de ellas. Robbins y Finley proponen una matriz en donde se observan todas las posibles situaciones disfuncionales que pueden pasar en un equipo y su posible solución. Dicha matriz se muestra a continuación.

Por qué fallan los equipos

No existe una sola razón

PROBLEMA	SÍNTOMA	SOLUCIÓN
Necesidades desparejas	Personas con agendas privadas que persiguen objetivos antagónicos.	Lograra que las agendas ocultas salgan a la luz preguntando a la gente lo que quiere, en forma personal, del equipo.
Metas confusas, objetivos atropellados	Personas que no saben lo que se espera de ellas, o que no entienden el sentido de lo que hacen.	Clarificar el motivo por el cual existe el equipo, definir su objetivo y los resultados que se esperan de él.

Roles poco claros	Los miembros del equipo no saben con certeza cuál es su trabajo.	Informar a los miembros del equipo lo que se espera de ellos.
Mala toma de decisiones	Los equipos pueden estar tomando las decisiones correctas, pero en la forma equivocada.	Elegir un enfoque para tomar decisiones que sea apropiado para en cada caso.
Conflictos de personalidad	Los miembros del equipo no se llevan bien.	Averiguar qué esperan los miembros unos de otros, qué prefieren, en qué difieren. Empezar a valorar y a utilizar las diferencias.
Mal liderazgo	El liderazgo es indeciso, incoherente o estúpido.	El líder debe aprender a servir al equipo, manteniendo viva su visión, o delegar el liderazgo en otra persona.
Visión borrosa	El liderazgo acusa al equipo por los malos resultados.	Conseguir una visión mejor o irse.
Cultura antiequipos	La organización no está verdaderamente comprometida con el trabajo en equipo.	Reunir a la gente por los motivos apropiados o directamente no hacerlo; nunca obligar a la gente a trabajar en equipo.
Feedback e información insuficientes	El desempeño no está siendo evaluado; los miembros del equipo tantean en la oscuridad.	Crear sistemas para permitir el libre flujo de información desde el equipo y hacia el mismo.
Sistema de recompensas mal concebido	La gente está siendo premiada por motivos equivocados.	Diseñar recompensas que generen seguridad entre la gente; premiar tanto el trabajo en equipo como las conductas individuales.
Falta de confianza en el equipo	El equipo no es tal porque sus miembros son incapaces de comprometerse con él.	Dejar de ser indigno de confianza. De otro modo dispersar o reformar el equipo.
Resistencia al cambio	El equipo sabe qué debe hacer, pero no lo hace.	Averiguar cuál es el obstáculo; usar dinamita o vaselina para eliminarlo.
Herramientas equivocadas	El equipo ha sido enviado a pelear la guerra con una honda.	Dotar al equipo de los instrumentos apropiados para sus tareas, o permitir la libertad para que la gente sea creativa.

Tabla 22 Por qué fallan los equipos de trabajo (Robins y Finley, 2005: 26 y 27)

Ahora bien, cada uno de estos factores es estudiado ampliamente por los autores, por lo que aquí se realizará un breve resumen de cada uno de ellos.

Al hacer referencia a las necesidades desparejas, Robbins y Finley (2005) plantean dos vertientes a abordar, las necesidades individuales contra las del equipo y el trabajo en equipo contra las actividades sociales. En cuanto al primer punto, plantean que debe de existir un equilibrio entre ambas para poder conjuntar

un equipo de excelencia. Refiriéndose al segundo punto, si bien el trabajo en equipo es una actividad social *per se*, no todos los miembros del equipo están en él para trabajar, ya que algunos de ellos solo están por los beneficios secundarios que les brinda el equipo (un líder carismático o influyente, compañeros de equipo atractivos, oportunidad de viajar constantemente, etc.)

Al hablar de las metas confusas, los autores comentan que los equipos trabajan para ellos, dejando de lado las metas de toda la organización. Es importante que, antes de todo, se alineen los objetivos de los equipos para que así, cada uno de sus miembros sepa hacia dónde dirigir sus esfuerzos. “Si el objetivo es lo bastante claro y compromete los corazones de la gente, además de sus mentes, el propósito en sí es quien asume gran parte de la carga del líder.” (Robbins y Finley, 2005: 51). Siendo de esta manera, los autores recomiendan que, para clarificar el objetivo, siempre debe ser dividido en metas más pequeñas, las cuales están encaminadas a cumplir con el objetivo final.

Al abordar el tema de la falta de claridad de los roles, los autores comentan que los miembros del equipo deben de cumplir con tres condiciones. La primera de ellas es que “todos deben conocer la tarea que tienen que completar” (Robbins y Finley, 2005: 60). La segunda es que esos roles o tareas no “se conviertan en camisas de fuerza e interrumpan la circulación al cerebro” (*Ibídem*). La tercera condición es que “al mismo tiempo realizan todas las tareas necesarias, incluyendo las tareas menores, odiadas por las personas inteligentes” (*Ibídem*). Todos los miembros del equipo deben de estar dispuestos a realizar las tareas encomendadas, por mas odiosas que estas sean, ya que eso les permitirá alcanzar sus metas.

En cuanto a los errores en la toma de decisión, los autores comentan que existen siete formas en las cuales se puede tomar una decisión al interior del equipo, pero que éstas no son limitantes del mismo, es decir, puede que en un momento se tome la decisión de una forma y en otro momento o circunstancia se

tome de otra forma. Las siete formas de tomar decisión son: consenso, mayoría, minoría, promedio, expertos y dominio autoritario, con o sin discusión. Cada una presenta ventajas y desventajas, es por eso que el equipo debe decidir cuál es la mejor forma, dependiendo de la situación específica que estén viviendo.

Respecto a los conflictos de personalidad, los autores sugieren que no se “convierta en un camaleón, cambiando de colores para que coincidan con los de la persona que tiene delante. Más bien lo instamos a que trate de ver las cosas con los ojos del otro, que comprenda sus necesidades y preferencias” (Robbins y Finley, 2005: 85). Si bien no se tiene que estar “transformando” frente a cada persona, si debe de saber cómo obtener lo que se necesita de ella sin ofenderse ni ofenderla en el proceso. Todos los equipos necesitan de ciertos miembros y esos miembros también necesitan del equipo, por lo que la recomendación que los autores hacen es que se debe aprender a negociar.

Al referirse a los problemas del liderazgo, los autores presentan 24 de ellos que pueden presentarse en la vida real respecto a los líderes que pueden estar dentro de las organizaciones. Se resumen estos problemas en la siguiente tabla:

Problema	
Líderes estúpidos	Líderes con predilecciones
Líderes ignorantes	Líderes que no admiten el fracaso
Líderes con exceso de instrucción	Líderes que protegen y adjudican culpas
Líderes demasiado talentosos	Líderes poco éticos
Líderes demasiado amables	Líderes que ponen distancia
Líderes cerrados a las nuevas ideas	Líderes que no saben modelar la conducta del equipo
Líderes con estilo inadecuado	Líderes que ignoran las necesidades profesionales de la gente
Líderes que se ubican fuera del equipo	Líderes que no están dispuestos a pelear por el equipo
Líderes que en realidad no conocen al equipo	Líderes que no están dispuestos a correr riesgos

Líderes contradictorios	Líderes que no permiten el conflicto
Líderes que no pueden ser subalternos	Líderes que no valoran la diversidad
Líderes que se niegan a reconocer a los miembros del equipo	Líderes pasivos

Tabla 23 24 problemas del liderazgo (cfr. Robbins y Finley, 2005: 112)

Como se puede observar, el que exista un mal liderazgo al interior del equipo puede ser una de las principales causas de que los mismos fracasen.

Respecto de la visión borrosa, los autores comentan que muchas veces los equipos pueden estar claros de a dónde quieren llegar con su trabajo, el problema radica en que es la organización la que no tiene claro a donde va, y por eso, el esfuerzo del equipo se ve mermado.

Al hablar de la cultura antiequipos, los autores reconocen que son tres los factores que afectan al equipo, la competencia, la tiranía y las conductas pandilleras. Resulta que al hablar de competencia entre equipos, es un mal negocio para las empresas, ya que “en lugar de optimizar los recursos, se desperdician los esfuerzos y la buena voluntad del grupo que está en segundo puesto” (Robbins y Finley, 2005: 145). La tiranía en los equipos “surge cuando el sistema se vuelve obligatorio y la gente se encuentra presionada a formar equipos para cualquier cosa” (*Ídem*: 146). En cuanto a las conductas pandilleras, se dan cuando los equipos resultantes son “demasiado grandes, desperejados y confusos” (*Ídem*: 147), es decir, se convierten en pandillas. Dentro de éstas, existe un equipo funcional (miembros centrales), que cuenta con miembros que solo actúan como recurso para el mismo. Pero son los miembros recurso los que, debido a su falta de compromiso con el equipo, generan conductas indeseables al interior del mismo y en detrimento del objetivo del equipo.

Al hablar del Feedback y la información insuficiente, los autores presentan una serie de ejemplos sobre los efectos que una mala comunicación puede tener, en diversas situaciones. Muchas de estas situaciones se dan principalmente por la

falta de información, debido a que el líder, o la persona a cargo, no comunicó todo lo que el equipo debía de saber. Otro factor a considerar es el Feedback, o retroalimentación, ya que la mayoría de los líderes omiten darla, debido a que no está preparado para poder darla, por lo que los autores sugieren que los líderes sean capacitados en estas áreas.

Refiriéndose al sistema de recompensas, los autores recomiendan que, en la medida de las posibilidades de la organización, y del equipo, se les brinde recompensas adecuadas al trabajo realizado, considerando además las necesidades de cada miembro del equipo, ya que “las aspiraciones de alguien de 25 años difieren mucho de las que tienen los mayores de 50” (*Ídem*: 173).

Al abordar el tema de la pérdida de confianza en el equipo, los autores comentan que, una vez que los miembros de un equipo han perdido la confianza entre ellos, es difícil recuperarla. Mencionan que “la pérdida de confianza implica un destierro inmediato del círculo interno del grupo, a un lugar donde nadie nos presta ninguna atención” (*Ídem*: 182).

En cuanto a la resistencia al cambio, Robbins y Finley (2005) proponen siete verdades amargas de lo que las personas experimentan al vivir un cambio, las cuales se muestran en la siguiente tabla:

Verdad	Descripción
Las personas se sienten torpes, incómodas e intimidadas.	Invariablemente, quienes están mejor adaptados al cambio son las personas que han vivido en ambientes variables.
Antes que nada, las personas pensarán en lo que deben abandonar	En vez de pensar en lo que se puede ganar con el cambio, por lo general siempre se piensa en lo que se pierde con el mismo.
Las personas se sentirán solas	Las personas no comparten su sensación de ansiedad por el cambio con los demás, por lo que la actitud que tengan será de alejamiento.

Las personas solo pueden manejar determinada cantidad de cambio	El presentar el cambio como algo gradual en un lapso de tiempo largo puede resultar contraproducente, mejor presentar cambios rápidos en periodos breves.
Las personas tiene diferentes niveles de disposición hacia el cambio	Si se presiona, el resultado puede ser desfavorable, hay que dar tiempo al tiempo.
Las personas se quejaron de que no tienen los recursos suficientes	La mayoría de las veces, los recursos ya están disponibles, solo que nadie los había usado hasta ese momento.
Si afloja la presión, las personas volverán a sus antiguas conductas	El esfuerzo para mantener el cambio debe ser constante, de otra forma no funciona.

Tabla 24 7 verdades sobre el cambio (cfr. Robbins y Finley, 2005: 201)

Por último, los autores dan por sentado que los equipos requieren de las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo, por lo que no ahondan más en este tema.

Como se pudo observar, existen varias razones por las cuales puede fracasar un equipo, pero, por lo tanto, existen también las mismas razones por las cuales puede tener éxito, y es responsabilidad del líder del equipo el descubrir en donde está fallando el equipo para corregir el rumbo.

III. MARCO METODOLÓGICO.

En un inicio se planteo la necesidad de realizar una investigación con un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional. Se explicará el por qué se considero cada uno de los enfoques al realizar la presente investigación.

Para empezar, el enfoque cuantitativo de la investigación se toma de la definición que propone Hernández Sampieri (2010: 4):

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis.

Al considerar esta definición, se observa que la presente investigación encuadra perfectamente en este enfoque, ya que para realizarla se desarrollaron una serie de actividades en orden secuencial.

Siguiendo con el enfoque correlacional, el propósito de este tipo de estudios es “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (Hernández Sampieri, 2010: 81). Entonces, y siguiendo la misma tónica, en esta investigación lo que se busca es establecer las posibles relaciones que hay entre las variables de investigación, las cuales y de acuerdo al marco teórico, con las siguientes:

estructura organizacional, liderazgo, comunicación organizacional y trabajo en equipo.

Entonces, una vez definido el enfoque, falta hablar del tipo de diseño de la investigación, el cual es un diseño transeccional. “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández Sampieri, 2010: 151). De acuerdo al autor, este tipo de investigaciones pueden ser de tres tipos: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales. Como se comentó anteriormente, para el propósito de esta investigación, el diseño elegido fue el de tipo transeccional correlacional-causal. Según comenta el autor “debemos recordar que la causalidad implica correlación, pero no toda correlación significa causalidad” (*Ibíd.*: 155), por lo que queda claro que aunque el diseño es de este tipo, el objetivo, desde un inicio, no es establecer causalidad entre las variables, sino más bien correlación entre las mismas.

Teniendo estos enfoques en mente, se procederá a plantear las hipótesis de la investigación.

Hipótesis

Siguiendo las ideas del autor anterior, se define a las hipótesis como “explicaciones tentativas del fenómeno investigado... deben ser formuladas a manera de proposiciones” (Hernández Sampieri, 2010: 92). De igual modo, también define a las hipótesis de investigación como “proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables” (*Ibíd.*: 96). Por último, y para el objeto de esta investigación, se plantearán hipótesis correlacionales, debido a que la investigación es correlacional y se debe establecer la relación entre las variables de estudio.

Por lo tanto, y para poder plantear las hipótesis de la presente investigación, se retomarán tanto las preguntas de investigación como los objetivos de la misma, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Objetivos de la investigación	Preguntas de investigación
1. Conocer los tipos de liderazgo ejercidos al interior de la organización.	1. ¿Cuál es el impacto que la estructura de la organización ejerce en relación a la forma en cómo se establecen los canales de comunicación y al tipo de liderazgo que existe al interior de la misma?
2. Determinar cuál de las tres variables ejerce mayor influencia al momento de establecer equipos de trabajo.	2. ¿Cuál es el impacto de los factores anteriores en la constitución de los equipos de trabajo?
3. Determinar si existe algún componente particular de las variables que ejerza una mayor, o menor, influencia a la propia variable.	
4. Formular recomendaciones para la empresa sobre los puntos que debería de modificar dentro de la organización para alcanzar el objetivo de establecer equipos de trabajo.	

Tabla 25 Preguntas y objetivos de investigación.

Ahora bien, teniendo en consideración estos antecedentes, se plantean las siguientes hipótesis:

- H₁: La estructura organizacional presenta una relación con la comunicación organizacional en la forma en cómo se da ésta en la organización.
- H₂: La estructura organizacional presenta una relación con el liderazgo ejercido al interior de la organización.
- H₃: La estructura organizacional, la comunicación organizacional y el liderazgo están vinculados con la forma en cómo se establecen equipos de trabajo en la organización.

Para comprender las hipótesis, se definen las variables y cada uno de sus componentes de la siguiente manera:

Estructura organizacional: definida como la forma en cómo se organiza el trabajo, cómo se relaciona el personal y la forma en cómo la organización influye en el comportamiento del personal. Los componentes considerados de la estructura organizacional, retomados del marco teórico son: Toma de decisión,

extensión de control, división del trabajo, cadena de mando y formalización. Para evitar confusiones con la división del trabajo, se dejó afuera a la departamentalización.

Comunicación Organizacional: definida como toda comunicación que se da al interior de la organización para transmitir información que el personal considera importante o relevante para el desarrollo de su trabajo. Los componentes que se consideran son: redes formales, redes informales, canales de comunicación, comunicación verbal, comunicación no verbal y barreras de la comunicación.

Liderazgo: definido como el proceso de influencia en otros para alcanzar objetivos o metas. Los componentes que se consideraron para evaluar son: capacidad y disposición del seguidor, liderazgo S1, S2, S3 y S4 de Hersey y Blanchard (1998) y bases del poder.

Trabajo en equipo: de acuerdo a la definición propuesta en el capítulo correspondiente del marco teórico, el equipo es una unidad con objetivos y metas claros, establecidas por un número pequeño de personas, cuya preparación en diversas áreas del conocimiento los complementa y les permite, mediante la cooperación y participación de todos sus miembros, el cumplir con las metas establecidas. Por lo que el trabajo en equipo es toda actividad que se desprende del equipo para alcanzar metas u objetivos.

Sujetos, universo, muestra y tipo de muestreo

El universo o población de la investigación está compuesto por todos los empleados de la organización (agencia de investigación de mercados) que se encuentran en la oficina de México, los cuales son alrededor de 150 empleados, ya que la empresa cuenta con oficinas en distintas plazas del país y con un total de 650 empleados aproximadamente. Los sujetos de muestra son cualquier empleado de la oficina de México D.F. que trabaje directamente con la

organización, ya que cuenta con diversos proveedores externos que cuentan con personal que labora en diversos proyectos de la empresa, pero que no forman parte de la plantilla de la misma. Por último, el tipo de muestro que se realizó fue un muestreo aleatorio simple, por lo que cualquier empleado de la oficina de México tenía la misma posibilidad de ser seleccionado. Se repartieron 100 cuestionarios al personal y se obtuvo una tasa de respuesta de 78%. Por lo que la muestra del estudio es de 78 sujetos, los cuales estuvieron repartidos en todos los departamentos de la organización.

Instrumento

El instrumento elaborado para el desarrollo de la presente investigación consta de 94 reactivos, los cuales evalúan las cuatro variables y los diversos componentes de las mismas.

El instrumento fue elaborado empleando una escala de 5 puntos de Likert, cuya definición, según Hernández Sampieri (2010: 245), es la siguiente:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala.

De acuerdo al escalamiento, las puntuaciones del instrumento objeto de la presente investigación están asignados de la siguiente manera: Totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1). Existen a lo largo de la prueba siete reactivos que se valoran de manera negativa, es decir, las puntuaciones se otorgan a la inversa de lo ya presentado, quedando como siguen: Totalmente de acuerdo (1), de acuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), en desacuerdo (4), totalmente en desacuerdo (5). Los reactivos que se evalúan de forma negativa son: 6, 29, 44, 48, 58, 63 y 80.

Los reactivos quedaron distribuidos de la siguiente forma:

Tema	Numero de reactivos
Estructura Organizacional	15 reactivos
Comunicación	35 reactivos
Liderazgo	43 reactivos
Trabajo en equipo	1 reactivo

Tabla 26 Variables y reactivos.

Tomando en cuenta que también se deben escoger los reactivos de forma aleatoria, se empleo la siguiente tabla de números aleatorios:

Tabla 1: Números aleatorios

10	09	73	25	33	76	52	01	35	86	34	67	35	48	76	80	95	90	91	17	39	29	27	49	45
37	54	20	48	05	64	89	47	42	96	24	80	52	40	37	20	63	61	04	02	00	82	29	16	60
08	42	26	89	53	19	64	50	93	03	23	20	90	25	60	15	95	33	47	64	35	08	03	36	06
99	01	90	25	29	08	37	67	07	15	38	31	13	11	65	88	67	67	43	97	04	43	62	78	59
12	80	79	99	70	80	15	73	61	47	64	03	23	66	53	98	95	11	68	77	12	17	17	68	33
66	06	57	47	17	34	07	27	68	50	36	69	73	61	70	65	81	33	98	85	11	19	92	91	70
31	06	01	08	05	45	57	18	24	06	35	30	34	26	14	86	79	90	74	39	23	40	30	97	32
85	26	97	76	02	02	05	16	56	92	68	66	57	48	18	73	05	38	52	47	18	62	38	85	79
63	57	33	21	35	05	32	54	70	48	90	55	35	75	48	28	46	82	87	09	83	49	12	56	24
73	79	64	57	53	03	52	96	47	78	35	80	83	42	82	60	93	52	03	44	35	27	38	84	35
98	52	01	77	67	14	90	56	86	07	22	10	94	05	58	60	97	09	34	33	50	50	07	39	98
11	80	50	54	31	39	80	82	77	32	50	72	56	82	48	29	40	52	42	01	52	77	56	78	51
61	45	29	98	34	06	28	89	80	83	13	74	67	00	78	18	47	54	06	10	68	71	17	78	17
88	68	54	02	00	86	50	75	84	01	36	76	66	79	51	90	36	47	64	93	29	60	91	10	62
99	59	46	73	48	87	51	76	49	69	91	82	60	89	28	93	78	56	13	68	23	47	83	41	13
65	48	11	76	74	17	46	85	09	80	58	04	77	69	74	73	03	95	71	86	40	21	81	65	44
80	12	43	56	35	17	72	70	80	15	45	31	82	23	74	21	11	57	82	53	14	38	55	37	63
74	35	09	98	17	77	40	27	72	14	43	23	80	02	10	45	52	16	42	37	96	28	60	26	55
69	91	82	68	03	66	25	22	91	48	36	83	68	72	03	76	62	11	39	90	94	40	05	64	18
09	89	32	05	05	14	22	56	85	14	46	42	75	67	88	96	29	77	88	22	54	38	21	45	98
21	49	91	45	23	68	47	92	76	86	46	16	28	35	54	94	75	08	99	23	37	08	92	00	48
80	33	69	45	98	26	94	03	68	58	70	29	73	41	35	53	14	03	33	40	42	05	08	25	41
44	10	48	19	49	85	15	74	79	54	32	97	92	65	75	57	60	04	08	81	22	22	20	64	13
12	55	07	37	42	11	10	00	20	40	12	86	07	46	97	96	64	48	94	39	28	70	72	58	15
63	60	64	93	29	16	50	53	44	84	40	21	95	25	63	43	85	17	70	82	07	20	73	17	90
61	19	69	04	46	26	45	74	77	74	51	92	43	37	29	65	39	45	95	93	42	58	26	05	27
15	47	44	52	66	95	27	07	99	53	59	36	78	38	48	82	39	61	01	18	33	21	15	94	66
64	55	72	85	73	67	89	75	43	87	54	62	24	44	31	91	19	04	25	92	92	92	74	59	73
42	48	11	62	13	97	34	40	87	21	16	86	84	87	67	03	07	11	20	59	25	70	14	66	70
28	52	37	83	17	73	20	88	98	37	68	93	59	14	16	26	25	22	96	63	05	52	28	25	62
04	49	35	24	94	75	24	63	38	24	45	86	25	10	25	61	96	27	93	35	65	33	71	24	72
00	54	99	76	54	64	05	18	81	59	96	11	96	38	96	54	69	28	23	91	23	28	72	95	29
35	96	31	53	07	26	89	80	93	54	33	35	13	54	82	77	97	45	00	24	90	10	33	93	33
59	80	80	83	91	45	42	72	68	42	83	69	94	97	00	13	02	12	48	92	78	56	52	01	06
46	05	88	52	36	01	39	09	22	86	77	28	14	40	77	93	91	08	36	47	70	61	74	29	41
32	17	90	05	97	87	37	92	52	41	05	56	70	70	07	86	74	31	71	57	85	39	41	18	38
69	23	46	14	06	20	11	74	52	04	15	95	66	00	00	18	74	39	24	23	97	11	89	63	28
19	56	54	14	30	01	75	87	53	79	40	41	92	15	85	66	67	43	68	06	84	96	28	52	07
45	15	51	49	38	19	47	60	72	46	43	66	79	45	43	59	04	79	00	33	20	82	66	95	41
74	86	43	19	94	36	16	81	08	51	34	88	88	15	53	01	54	03	54	56	05	01	45	11	76
98	08	62	48	26	45	24	02	84	04	44	99	90	88	96	39	09	47	34	07	35	44	13	18	80
23	18	51	62	32	41	94	15	09	49	89	45	54	85	81	88	69	54	19	94	37	54	87	30	43
80	95	10	04	06	93	38	27	07	74	20	15	12	33	87	25	01	62	52	98	94	62	46	11	71
79	75	24	91	40	71	96	12	82	96	69	86	10	25	91	74	85	22	05	39	00	38	75	95	79
18	63	33	25	37	98	14	50	65	71	31	01	02	46	74	05	45	56	14	27	77	93	89	19	36
74	02	94	39	02	77	55	73	22	70	97	79	01	71	19	52	52	75	80	21	80	81	45	17	48
54	17	84	56	11	80	99	33	71	43	05	33	51	29	69	56	12	71	92	05	36	04	06	03	24
11	66	44	98	83	52	07	98	48	27	59	38	17	15	39	09	97	33	34	40	88	46	12	33	56
48	32	47	79	28	31	24	96	47	10	02	29	53	68	70	32	30	75	75	46	15	02	00	99	94
69	07	49	41	38	87	63	79	19	76	35	58	40	44	01	10	51	82	16	15	01	84	87	69	38

Tomada de las tablas de la RAND Corporation. Se reimprimen de la obra de Wilfred J. Dixon y Frank Massey, Jr., *Introduction to Statistical Analysis*, 3ª ed., McGraw-Hill Book Company, Nueva York, 1969, pág. 446.

Figura 29 Tabla de números aleatorios, la cual se empleo para darle aleatoriedad a los reactivos, consultada en internet en abril de 2011 en la siguiente dirección: <http://aportacionesalconocimiento.blogspot.mx/2011/01/tabla-de-numeros-aleatorios.html>

El método empleado fue el siguiente, se fue tomando desde la primera columna y de arriba hacia abajo. De la lista de reactivos original, es decir, en la cual estaban en orden y por temas los reactivos, al reactivo 10 se le puso como número 1, el 37 es 2, y se continua hasta haber seleccionado todos y cada uno de los reactivos. Cuando el numero no existía (arriba de 94), se saltaba. Si se volvía a repetir un número, se saltaba.

Para la variable de Estructura organizacional, cada uno de los componentes de la variable fue evaluado por tres reactivos, quedando de la siguiente manera:

Componente	Reactivos
Toma de decisiones	36. Mi jefe decide las actividades que debo de realizar día a día. 53. Si hay un problema mi jefe me dice que hacer para resolverlo. 77. Es frecuente que haya decisiones que son tomadas por el jefe del jefe de mi jefe.
Extensión de control	25. Mi jefe puede dirigir a más personas de las que actualmente tiene a su cargo. 37. En la empresa trabajamos con equipos pequeños para que nuestro jefe pueda brindarnos la mayor atención posible. 48. En mi departamento hay tanta gente que mi jefe no me presta la suficiente atención por atender a los demás.
División de trabajo	3. El trabajo en la organización esta tan dividido que hay áreas específicas para cada uno de los procesos de la empresa. 17. La empresa cuenta con verdaderos expertos en cada una de sus áreas. 54. Soy un especialista en el trabajo que desarrollo en la empresa
Cadena de mando	1. Ante cualquier problema de trabajo tengo claro a quien debo acudir para resolverlo. 4. Constantemente tengo problemas por que recibo instrucciones de dos o más superiores. 10. Sé quién es mi jefe directo.
Formalización	21. Los procedimientos son una guía para realizar el trabajo, pero tengo la libertad de hacerlo como mejor me parezca. 71. Conozco los procedimientos para realizar mi trabajo. 78. Para realizar mi trabajo sigo el procedimiento como receta de cocina, sin saltarme un solo paso.

Tabla 27 Componentes de la estructura organizacional.

Para la variable de comunicación, que es donde se localizan la mayoría de los reactivos que se evalúan negativamente, cada uno de los componentes de la variable, que fue evaluado, quedo de la siguiente manera:

Componente	Reactivos
Comunicación descendente	<p>33. El que mi jefe esté cerca de mí, me da más confianza en mi trabajo.</p> <p>49. Mi jefe me hace comentarios, tanto positivos como negativos, respecto a mi trabajo.</p> <p>85. Para cada proyecto, mi jefe me explica con claridad cómo hacer mi trabajo.</p>
Comunicación ascendente	<p>30. Cuando yo cometo un error tengo toda la confianza de decirselo a mi jefe para que busquemos una solución.</p> <p>55. Mi jefe me ha pedido mi opinión sobre el trabajo de alguno de mis compañeros.</p> <p>67. Me puedo acercar a mi jefe para comentarle sobre alguna mejora en el trabajo.</p>
Comunicación horizontal	<p>24. Si tengo un problema con una persona que tenga mi mismo puesto, puedo acercarme directamente a el/ella para aclarar la situación.</p> <p>63. Hay departamentos que no colaboran oportunamente y retrasan nuestro trabajo.</p> <p>88. Las personas que ocupan el mismo puesto que tengo, y yo, tenemos la confianza de pedirnos ayuda para resolver problemas.</p>
Comunicación informal	<p>38. Siempre me entero primero de las cosas que pasan en la oficina por mis compañeros de trabajo que por mi jefe.</p> <p>65. Cuando hay una comunicación oficial de la empresa siempre busco confirmarla o desmentirla con mis compañeros de trabajo.</p> <p>83. Mi trabajo es más rápido cuando pido favores que cuando me comunico de manera formal.</p> <p>92. Cuando hay una comunicación oficial de la empresa, y tengo duda sobre la misma, siempre hay alguien, que no es mi jefe, que me puede resolver la duda.</p>
Canales de comunicación	<p>59. Me entero de los chismes de la empresa vía Facebook, Messenger, Twitter, etc.</p>
Claridad	<p>6. Constantemente mi jefe se queja de que no entiendo sus instrucciones.</p> <p>80. Constantemente siento que la gente no entiende lo que le digo.</p>
Ambigüedad	<p>29. Constantemente siento que la gente malinterpreta lo que le digo.</p> <p>44. Constantemente mi jefe se queja de que malinterpreto lo que me dice.</p>

Uso femenino del lenguaje	<p>2. Tengo la facilidad de poder iniciar una conversación.</p> <p>26. En el trabajo puedo expresar libremente mis sentimientos y emociones.</p> <p>76. Cuando alguien habla conmigo en la empresa se preocupa por lo que siento.</p> <p>79. Siempre que tengo un problema hay alguien que me ofrece su apoyo incondicional.</p>
Uso masculino del lenguaje	<p>72. Siempre que tengo un problema hay alguien que me da consejo sobre cómo resolverlo.</p> <p>73. Siempre que platico en grupo acabamos hablando de los temas que propongo.</p> <p>81. Cuando algo sucede lo importante es informar los hechos tal como son.</p> <p>82. Las personas con las que trabajo parece que siempre saben lo que hacen.</p>
Comunicación no verbal	<p>19. Puedo identificar el estado de ánimo de las personas de la empresa por sus manoteos y ademanes.</p> <p>23. A la empresa le importa mucho mi apariencia personal.</p> <p>31. Cuando quiero obtener algo modifico mi forma de actuar (voz, postura y ademanes).</p> <p>60. Cuando mi jefe habla conmigo, su comportamiento (voz, postura y ademanes) dicen más que lo que me está diciendo con sus palabras.</p>
Barreras de la comunicación	<p>28. Sería más fácil hablar con mi jefe si estuviera en la misma oficina que yo.</p> <p>35. Hay muchas personas con las que no puedo hablar porque siempre piensan que están en lo correcto.</p> <p>43. En esta empresa no es importante saber, sino que parezca que sabes.</p> <p>47. Recibo muchas indicaciones a la vez que no sé por dónde empezar.</p> <p>58. Constantemente siento que cuando yo hablo la gente no me escucha.</p>

Tabla 28 Componentes de la comunicación organizacional.

Continuando con la variable de liderazgo, al valorar esta variable se separó la población en dos, líderes (personal que supervisa a otros colaboradores), y seguidores. Por lo que las preguntas sobre el liderazgo tienen dos versiones, una aplicada al seguidor y otra al líder. En el análisis se explicará la forma en cómo se tomaron los datos. Los componentes quedaron como sigue:

Componente	Reactivos
Capacidad del seguidor	40. Cuento con una experiencia amplia en el desarrollo de mis actividades. 62. Cuento con los conocimientos necesarios para realizar mi trabajo. 70. Tengo las habilidades necesarias para desempeñar mi trabajo.
Disposición del seguidor	34. Estoy listo para tener mayor responsabilidad en mi trabajo. 45. Quiero tener más responsabilidades en mi trabajo.
Percepción del seguidor en nivel S1	39. Mi jefe toma todas las decisiones importantes sobre mi trabajo. 50. Mi jefe siempre me dice cómo debo de hacer mi trabajo. 94. Mi jefe establece reglas claras acerca de la forma en cómo se debe trabajar.
Percepción del jefe en nivel S1	20. Yo establezco reglas y lineamientos sobre la forma en cómo se debe de hacer el trabajo. 27. Yo siempre le indico al personal a mi cargo la forma en cómo deben hacer su trabajo porque no están capacitados para hacerlo solos. 46. Yo tomo todas las decisiones importantes del personal a mi cargo porque ellos no pueden hacerlo.
Percepción del seguidor en nivel S2	8. Mi jefe me explica la forma en la cual tomo una decisión que afecta directamente mi trabajo. 57. Mi jefe trata de convencernos de que las decisiones que toma son las más convenientes para toda el área. 61. Mi jefe me explica el porqué se debe hacer el trabajo de una forma u otra.
Percepción del jefe en nivel S2	5. Siempre tomo las decisiones referentes a mi área después de explicarles el motivo por el cual se toma la decisión, pero no les permito participar en la toma de la decisión. 13. Procuero explicarle al personal a mi cargo la mejor forma de hacer su trabajo. 75. Procuero convencer al personal a mi cargo de que la decisión que tomé es la más conveniente para todos, aunque la decisión ya está tomada.
Percepción del seguidor en nivel S3	16. Mi jefe consulta con nosotros todas las decisiones del área para que todos en conjunto tomemos la decisión. 41. Mi jefe me alienta a decidir la forma en cómo quiero hacer mi trabajo. 74. Todos en el área colaboramos con el jefe para realizar mejoras constantes en nuestro trabajo.
Percepción del jefe en nivel S3	9. Permito que el personal a mi cargo participe en la toma de decisiones y en la resolución de problemas del área. 84. Aliento al personal a mi cargo para que ellos decidan la forma en cómo quieren hacer su trabajo.

	87. Colaboro con el personal a mi cargo para sacar adelante el trabajo de mi área.
Percepción del seguidor en nivel S4	15. Mi jefe supervisa poco mi trabajo porque confía en mi capacidad. 52. Cumplo con el trabajo que mi jefe me asigna en tiempo y forma. 66. Tomo todas las decisiones referentes a mi trabajo.
Percepción del jefe en nivel S4	32. El personal a mi cargo toma sus propias decisiones con resultados favorables. 68. No necesito supervisar al personal a mi cargo porque están bien capacitados para realizar su trabajo. 93. El personal a mi cargo cumple con el trabajo que se le solicita sin necesidad de presionarlos.
Poder coercitivo	Seguidor: 14. Mi jefe puede castigarnos cuando hacemos mal el trabajo. Jefe: 86. Puedo castigar al personal a mi cargo cuando ellos cometen errores.
Poder conexión	Seguidor: 91. Cumplo con mi trabajo porque mi jefe tiene contacto directo con los directivos de la empresa. Jefe: 11. Aprovecho que el personal a mi cargo cree que tengo relación con los altos niveles de la empresa para exigirles que cumplan con su trabajo.
Poder de recompensa	Seguidor: 64. Mi jefe puede premiarnos cuando realizamos bien el trabajo. Jefe: 7. Puedo premiar al personal a mi cargo cuando realizan bien su trabajo.
Poder legítimo	Seguidor: 51. Obedezco a mi jefe solamente porque es mi jefe. Jefe: 89. El personal a mi cargo me obedece solo porque soy su jefe.
Poder referente	Seguidor: 12. Respeto a mi jefe porque en un futuro quisiera ser como él. Jefe: 42. El personal a mi cargo me ha dicho que, cuando sean jefes, les gustaría ser como yo.
Poder de información	Seguidor: 56. Me acerco a mi jefe a solicitarle información para realizar mejor mi trabajo. Jefe: 18. El personal a mi cargo se acerca a mí para pedirme información que necesitan para realizar su trabajo.
Poder de experto	Seguidor: 90. Respeto a mi jefe porque es un experto en su área. Jefe: 69. Las personas a mi cargo me siguen porque soy un experto en lo que hago.

Tabla 29 Componentes del liderazgo.

Por último, el trabajo en equipo solo fue evaluado por un ítem, ya que dentro de este estudio se le considera la variable dependiente. La pregunta quedo de la siguiente manera:

Componente	Reactivo
Trabajo en equipo	22. Yo creo que, en esta empresa, todos los departamentos y todo el personal que labora en ella siempre trabajan en equipo.

Tabla 30 Trabajo en equipo.

Por lo tanto, las puntuaciones máximas y mínimas que se pueden obtener por cada variable, y por el total de la prueba, son las siguientes:

Variable	Puntuación mínima	Puntuación máxima
Estructura organizacional	15	75
Comunicación	35	175
Liderazgo	43	215
Trabajo en equipo	1	5
TOTAL	94	470

Tabla 31 Puntuaciones mínimas y máximas.

Empleando el paquete estadístico JMP 10 se calculó el coeficiente alpha de Cronbach, como forma de estimar la confiabilidad del instrumento, cuyo resultado se muestra en la siguiente figura:

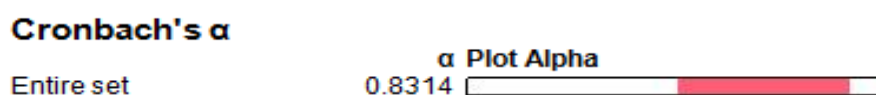


Figura 30 Valor alpha de Cronbach de la prueba.

Con este valor del coeficiente alpha de Cronbach se puede decir que el instrumento presenta una alta confiabilidad en la información recolectada.

Para dar validez al instrumento, se realizo una prueba piloto de 10 cuestionarios, a la cual también se le calculó el coeficiente de alpha de Cronbach, obteniendo valores similares a los de la prueba.

Por último, se les solicito además información adicional para interpretar la prueba. Dicha información es: Departamento al que pertenecen, puesto que

ocupan, sexo, edad, escolaridad, antigüedad en la empresa, si tiene personal a cargo, y cuantas personas tiene a cargo. La prueba se planteó como anónima, para evitar suspicacias de parte del personal.

Procedimientos

Para poder procesar la información, se tuvo que codificar la información adicional, además de que se tuvo que agrupar los resultados de los reactivos de acuerdo al componente que representan y, por último, se agruparon los componentes para representar a sus respectivas variables. Ahora bien, para procesar el liderazgo se hicieron dos corridas, una considerando a toda la población pero del liderazgo percibido por los seguidores y otra en la cual solamente se considero la información de aquellas colaboradores que tenían personal a su cargo, con el fin de obtener la percepción del liderazgo de los propios líderes.

La codificación de la información quedo como sigue:

Información	Codificación
Departamento	Campo (1), Administración (2), Análisis (3).
Sexo	Masculino (M), Femenino (F)
Edad	18-25 (1), 26-30 (2), 31-35 (3), 36-40 (4), 41-45 (5), Mas de 45 (6)
Escolaridad	Primaria (1), secundaria (2) preparatoria (3), técnico (4), licenciatura (5), posgrado (6). Cuando son truncos se marca con (X.5). ejemplo: primaria trunca (1.5)
Antigüedad en la empresa	Menos de un año (1), de 1 a 5 años (2), de 6 a 10 años (3), de 11 a 15 años (4), más de 15 años (5).
Tiene personal a cargo	Si (1), no (0)

Tabla 32 Codificación de información adicional.

Con ayuda de esta información, se puede describir la composición de la población que labora en la organización.

El análisis estadístico empleado para interpretar los resultados es un análisis de correlación de variables. Para realizar dicho análisis se emplea el

coeficiente de correlación, el cual mide “la intensidad de una relación entre dos variables de una población” (Berenson y Levine, 1996: 732). Cualquiera dos variables X y Y . el coeficiente se denomina como r y sus valores oscilan entre -1 y $+1$. Se dice que “cuando r está entre 0 y 1 , existe una correlación positiva entre las dos variables X y Y ... los valores de X y Y tienden a moverse en la misma dirección” (Chao, 1999: 415). Cuando hablamos de una correlación negativa, los valores de r oscilan entre -1 y 0 , lo que significa que “los valores de X y Y tienden a moverse en dirección opuesta; cuando uno aumenta, el otro tiende a disminuir y viceversa” (*Ibídem*).

Para poder entender los tipos de correlación existente, retomaremos los diagramas que Johnson y Kuby muestran en su libro:

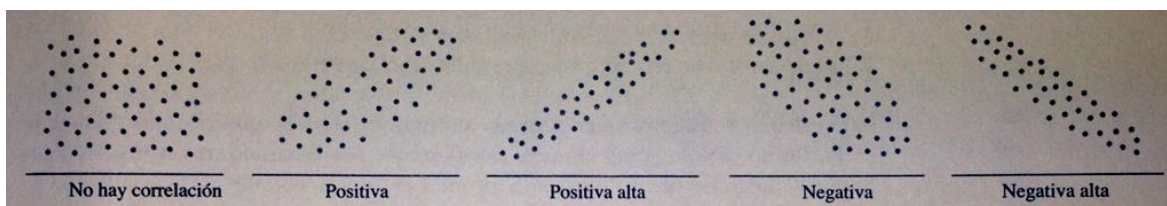


Figura 31 Diagramas de dispersión y correlación (Johnson y Kuby, 2008: 163).

También se puede hablar de relaciones perfectas, en las cuales se forma una línea recta como se muestra a continuación:

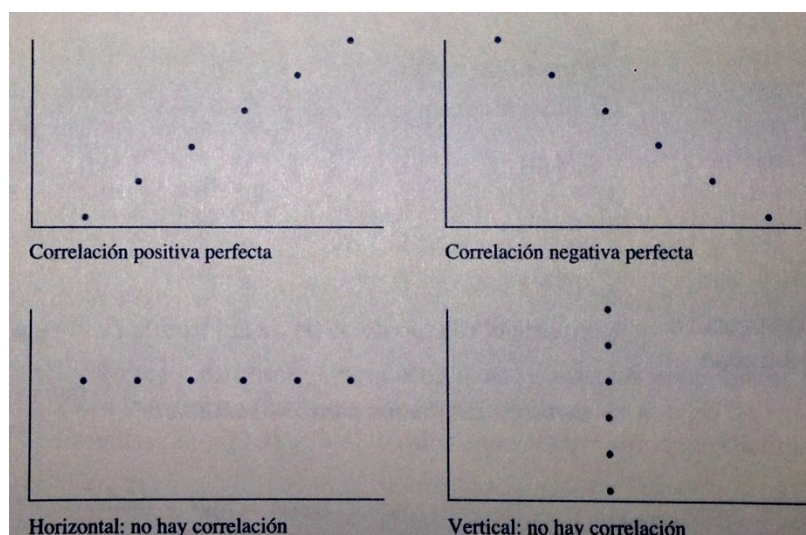


Figura 32 Pares ordenados que forman una recta (Johnson y Kuby, 2008: 163).

Así pues, tomando en cuenta que el tipo de análisis será correlacional, los resultados demostrarán de manera gráfica si existe, o no, relación entre las variables y que tan fuerte es esta.

Ahora bien, para poder determinar el peso de una variable, se emplea el análisis conocido como regresión, ya que “la ecuación de regresión expresa una relación entre x (llamada **variable explicativa**, **variable de predicción** o **variable independiente**) y \hat{y} (llamada **variable de respuesta** o **variable dependiente**)” (Triola, 2009:541). Por último, se realizaron análisis ANOVA para poder determinar si los grupos de población son significativamente diferentes entre ellos con respecto a cada una de las variables. ANOVA significa análisis de varianza por sus siglas en inglés (**analysis of variance**). “El método que empleamos se denomina **análisis de varianza de un factor**... porque empleamos una sola propiedad o característica para categorizar las poblaciones. En ocasiones a esta característica se le llama *tratamiento* o *factor*.” (Triola, 2009:637). En este caso se hizo por departamento al cual pertenecía el respondente.

Para procesar toda la información obtenida por los cuestionarios aplicados, se empleó el programa estadístico JMP, el cual permite al usuario elaborar estos análisis de correlación, así como hacer descripciones de la población objeto de estudio, mediante la información codificada previamente. Para poder realizar los análisis de regresión y los ANOVAS se empleó el complemento de análisis estadístico de Excel.

Antes de correr los análisis de regresión, lo primero que se tuvo que realizar es una transformación de la variable con el objetivo de quitar el efecto de dependencia de la misma. Esto se realizó mediante la creación de rangos establecidos de manera equidistante al obtener la diferencia entre la puntuación máxima que se puede obtener por cada variable con la puntuación mínima de la misma, y dividirla entre 10. Todas las variables pasaron por este mismo proceso.

Una vez que se corrieron los análisis de regresión mediante Excel, con los coeficientes obtenidos se calculó el peso relativo de las variables de la siguiente forma: se sumaron los valores absolutos de los coeficientes obtenidos, y posteriormente se dividió cada uno de los valores del coeficiente entre la sumatoria, dando como resultado el peso relativo de cada uno de los factores evaluados para cada variable. Con esta información se obtuvieron resultados interesantes.

IV. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

Una vez que se obtuvieron las pruebas contestadas, se procesó la información, observando que algunos de los respondientes omitieron algunos datos de identificación, los cuales no afectan la información obtenida de la prueba. Con este antecedente aclarado, los resultados obtenidos son los siguientes:

Distribución de la población.

Para poder caracterizar a la población que labora en esta organización, se realizaron diversas tablas de contingencia, donde se pueden observar las siguientes relaciones:

En la siguiente tabla, aproximadamente el 70 % de la población cuenta con estudios de preparatoria o licenciatura. En el departamento de campo hay un mayor número de personas con estudios de preparatoria, casi una relación 3 a 1, mientras que en administración la mayoría del personal cuenta con estudios de licenciatura. El área de análisis es el más equilibrado en este aspecto.

Conteo % filas	No reporto	Primaria trunca	Secundaria	Preparatoria	Preparatoria trunca	Técnica	Licenciatura	Licenciatura trunca	Posgrado	Total
No reporto	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 33.33%	2 66.67%	0 0%	0 0%	3 100%
Campo	1 2.78%	0 0%	2 5.56%	21 58.33%	1 2.78%	1 2.78%	7 19.44%	3 8.33%	0 0%	36 100%
Administración	0 0%	1 6.67%	0 0%	1 6.67%	0 0%	2 13.33%	9 60.00%	2 13.33%	0 0%	15 100%
Análisis	0 0%	0 0%	0 0%	10 41.67%	0 0%	1 4.17%	10 41.67%	2 8.33%	1 4.17%	24 100%
Total	1 1.28%	1 1.28%	2 2.56%	32 41.03%	1 1.28%	5 6.41%	28 35.90%	7 8.97%	1 1.28%	78 100%

Tabla 33 Escolaridad por departamento

En cuanto a la antigüedad, casi el 72% de la plantilla tiene menos de 5 años, siendo el departamento de campo el que mayor rotación presenta, seguido por el de análisis y por último el área de administración.

Conteo % filas	No reporto	Menos de 1año	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Más de 15 años	Total
No reporto	2 66.67%	1 33.33%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	3 100%
Campo	0 0%	15 41.67%	10 27.78%	4 11.11%	3 8.33%	4 11.11%	36 100%
Administración	0 0%	6 40.00%	6 40.00%	1 6.67%	0 0%	2 13.33%	15 100%
Análisis	1 4.17%	6 25.00%	12 50.00%	4 16.67%	1 4.17%	0 0%	24 100%
Total	3 3.85%	28 35.90%	28 35.90%	9 11.54%	4 5.13%	6 7.69%	78 100%

Tabla 34 Antigüedad por departamento

Mientras que en el departamento de administración la relación de personal femenino con respecto al masculino es de 2 a 1, el resto de los departamentos presenta una relación más equitativa entre ambos sexos.

Conteo % filas	Femenino	Masculino	No reporto	Total
No reporto	2 66.67%	0 0%	1 33.33%	3 100%
Campo	20 55.56%	16 44.44%	0 0%	36 100%
Administración	10 66.67%	5 33.33%	0 0%	15 100%
Análisis	11 45.83%	13 54.17%	0 0%	24 100%
Total	43 55.13%	34 43.59%	1 1.28%	78 100%

Tabla 35 Género por departamento

Como se observa en la tabla 36, la mayoría de los empleados que tienen menos de 5 años en la empresa tienen entre 18 y 30 años de edad, mientras que los que tienen más de 10 años en la empresa también tienen más de 36 años.

Conteo % filas	No reporto	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	Más de 45	Total
No reporto	0 0%	2 66.67%	1 33.33%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	3 100%
Menos de 1año	0 0%	10 35.71%	8 28.57%	7 25.00%	0 0%	2 7.14%	1 3.58%	28 100%
de 1 a 5 años	1 3.58%	12 42.86%	9 32.14%	4 14.28%	2 7.14%	0 0%	0 0%	28 100%
de 6 a 10 años	0 0%	0 0%	1 11.11%	5 55.56%	1 11.11%	1 11.11%	1 11.11%	9 100%
de 11 a 15 años	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	3 75.00%	1 25.00%	0 0%	4 100%
más de 15 años	1 16.67%	0 0%	0 0%	0 0%	2 33.33%	1 16.67%	2 33.33%	6 100%
Total	2 2.56%	24 30.77%	19 24.36%	16 20.51%	8 10.26%	5 6.41%	4 5.13%	78 100%

Tabla 36 Antigüedad por edad

En la tabla 37 se puede apreciar que mientras que el personal que cuenta con estudios de preparatoria se reparte en todos los rangos de edad, los empleados que cuentan con estudios de licenciatura se concentran antes de los 35 años.

Conteo % filas	No reporto	Primaria trunca	Secundaria	Preparatoria	Preparatoria trunca	Técnica	Licenciatura	Licenciatura trunca	Posgrado	Total
No reporto	1 50.00%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 50.00%	0 0%	0 0%	2 100%
18-25	0 0%	0 0%	1 4.17%	11 45.83%	0 0%	2 8.33%	6 25.00%	4 16.67%	0 0%	24 100%
26-30	0 0%	0 0%	1 5.26%	7 36.84%	1 5.26%	0 0%	10 52.64%	0 0%	0 0%	19 100%
31-35	0 0%	0 0%	0 0%	5 31.25%	0 0%	2 12.5%	7 43.75%	1 6.25%	1 6.25%	16 100%
36-40	0 0%	0 0%	0 0%	5 62.75%	0 0%	0 0%	3 37.50%	0 0%	0 0%	8 100%
41-45	0 0%	0 0%	0 0%	2 40.00%	0 0%	1 20.00%	1 20.00%	1 20.00%	0 0%	5 100%
Más de 45	0 0%	1 25.00%	0 0%	2 50.00%	0 0%	0 0%	0 0%	1 25.00%	0 0%	4 100%
Total	1 1.28%	1 1.28%	2 2.56%	32 41.03%	1 1.28%	5 6.41%	28 35.90%	7 8.97%	1 1.28%	78 100%

Tabla 37 Escolaridad por edad

Por su parte, el departamento de campo tiene distribuido a su personal en todos los rangos de edad, mientras que el de administración y análisis tienden a ser departamentos más jóvenes, en el de administración, la mayoría de su población no rebasa los 40 años, mientras que en el de análisis no rebasan los 35.

Conteo % filas	No reporto	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	Más de 45	Total
No reporto	0 0%	2 66.67%	0 0%	0 0%	0 0%	1 33.33%	0 0%	3 100%
Campo	2 5.56%	11 30.56%	5 13.89%	7 19.44%	5 13.89%	3 8.33%	3 8.33%	36 100%
Administración	0 0%	5 33.33%	4 26.67%	2 13.33%	2 13.33%	1 6.67%	1 6.67%	15 100%
Análisis	0 0%	6 25.00%	10 41.66%	7 29.17%	1 4.17%	0 0%	0 0%	24 100%
Total	2 2.56%	24 30.77%	19 24.36%	16 20.51%	8 10.26%	5 6.41%	4 5.13%	78 100%

Tabla 38 Edad por departamento

Por último, la distribución es muy similar en cuanto a la escolaridad y el sexo de los empleados, casi es un 50 y 50 en preparatoria y licenciatura.

Conteo % filas	No reporto	Primaria trunca	Secundaria	Preparatoria	Preparatoria trunca	Técnica	Licenciatura	Licenciatura trunca	Posgrado	Total
Femenino	1 2.33%	1 2.33%	2 4.66%	15 34.88%	1 2.33%	3 6.99%	14 32.56%	5 11.63%	1 2.33%	43 100%
Masculino	0 0%	0 0%	0 0%	17 50.00%	0 0%	2 5.88%	13 38.24%	2 5.88%	0 0%	34 100%
No reporto	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	1 100%
Total	1 1.28%	1 1.28%	2 2.56%	32 41.03%	1 1.28%	5 6.41%	28 35.90%	7 8.97%	1 1.28%	78 100%

Tabla 39 Género por escolaridad

Entonces, en resumen, y por lo que se pudo observar, la mayoría de la población de la organización es joven, con un buen nivel de educación, pero con poco tiempo en la empresa.

A partir de este punto, se revisaran cada uno de los componentes que conforman las variables, para poder determinar si hay alguna pregunta en específico que tuviera un peso mayor que las demás, y que afectara de alguna forma al componente y de paso a la variable. Es importante mencionar que todas las elipses de densidad están al 0.95 como referencia.

Estructura.

Para analizar cada una de las variables se seguirá la siguiente estructura. Primero se revisará el análisis de regresión de cada una de las variables, posteriormente se revisará el ANOVA de la variable por el departamento, para que al final se revise, dentro de tablas de contingencia, las puntuaciones obtenidas por cada departamento, se graficarán estos resultados y se dará una breve explicación de lo que significa para cada factor.

La única variable que no pasará este proceso es la de Trabajo en equipo, ya que esta, al ser la variable dependiente, se le procesa mediante correlaciones con el resto de las variables.

Al realizar el análisis de regresión de la estructura con todos sus componentes se obtuvieron los siguientes resultados:

	<i>Coeficientes</i>	<i>Peso relativo</i>
Intercepción	0	0
E. Toma de Decisión	0.1520	23.85%
E. Extensión de Control	0.1356	21.27%
E. División del trabajo	0.1573	24.67%
E. Cadena de Mando	0.0848	13.30%
E. Formalización	0.1078	16.91%

Tabla 40 Peso relativo de los factores de la variable Estructura.

Lo que la información quiere decir es que el componente de mayor peso dentro de la variable es la División del trabajo, cuyo peso es de 24.67%, seguida de la Toma de decisión, con 23.85% y de la extensión de control con un 21.27%.

Ahora bien, respecto a la ANOVA, los resultados se pueden observar en la siguiente tabla:

ANÁLISIS DE VARIANZA						
<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	104884.7756	1	104884.7756	5964.502625	4.7907E-125	3.902552932
Dentro de los grupos	2708.064103	154	17.58483183			
Total	107592.8397	155				

Tabla 41 ANOVA de la Estructura vs. Departamentos de la organización.

Para interpretar la tabla, se toman en cuenta los valores de F, de la probabilidad y el valor crítico de F. El valor crítico indica cual es el valor mínimo que debe de adoptar F para considerar que existe diferencia significativa entre los

grupos. Y la probabilidad debe de ser menor a 0.05 para que también sea significativa. En este caso, dado que F es mucho mayor a su valor crítico y la probabilidad es infinitesimal, se puede decir, sin lugar a dudas, que hay una diferencia significativa en el comportamiento de los grupos. Como se comentó en el apartado de metodología, solo se realizó este análisis considerando a la variable, en este caso es estructura, y al departamento, ya sea campo, administración o análisis, al que pertenece el entrevistado, ya que se consideró que cualquier otro demográfico no arrojaría información relevante para análisis.

Para continuar, se realizaron tablas de contingencia de los principales componentes de la variable para comparar el comportamiento de los diferentes grupos, y los resultados se presentan a continuación, por cada uno de los factores. En el caso de la variable estructura, se presentan División de trabajo, Toma de decisión y extensión de control.

Para la División de trabajo, la tabla queda como sigue:

Conteo % filas	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
No reporto	0 0%	0 0%	1 33.33%	1 33.33%	0 0%	1 33.33%	0 0%	0 0%	0 0%	3 100%
Campo	3 8.33%	3 8.33%	6 16.67%	9 25.00%	4 11.11%	4 11.11%	5 13.89%	1 2.78%	1 2.78%	36 100%
Administración	0 0%	1 6.67%	3 20.00%	3 20.00%	3 20.00%	3 20.00%	1 6.67%	1 6.67%	0 0%	15 100%
Análisis	0 0%	2 8.33%	2 8.33%	2 8.33%	4 16.67%	4 16.67%	7 29.17%	2 8.33%	1 4.17%	24 100%
Total	3 3.85%	6 7.69%	12 15.38%	15 19.23%	11 14.10%	12 15.38%	13 16.67%	4 5.13%	2 2.56%	78 100%

Tabla 42 Departamento por División de trabajo.

Ahora bien, para poder entender la forma en cómo se va a interpretar todas estas tablas se debe de considerar lo siguiente:

1. Todas las preguntas se encuentran en escala de 5 puntos
2. Existen tres tipos de valores, las puntuaciones de 4 y 5 que consideran que el entrevistado está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la frase; las puntuaciones de 3 que consideran que el entrevistado no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la frase (punto medio); y las puntuaciones de

- 2 y 1, que consideran que el entrevistado está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la frase.
3. Considerando lo anterior, para obtener la puntuación mínima que el entrevistado debe de obtener para considerar que está dentro del primer valor se multiplica 4, que es el valor mínimo, por el número de preguntas que componen al factor, y eso nos da la puntuación mínima requerida. (de acuerdo o totalmente de acuerdo)
 4. De igual forma, si multiplicamos el 2, que es la puntuación máxima que puede alcanzar para considerar que el entrevistado esta dentro del tercer valor, por el número de preguntas que constituyen el factor, entonces obtenemos la puntuación máxima requerida. (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo)
 5. Por eliminación, cualquier valor que se encuentre entre el máximo del tercero y el mínimo del primero se considera que cae dentro del segundo valor (ni de acuerdo ni en desacuerdo con la frase)

Estos resultados se graficarán, para poder hacer más claro este análisis. En el caso de la División de trabajo, se puede observar lo siguiente:

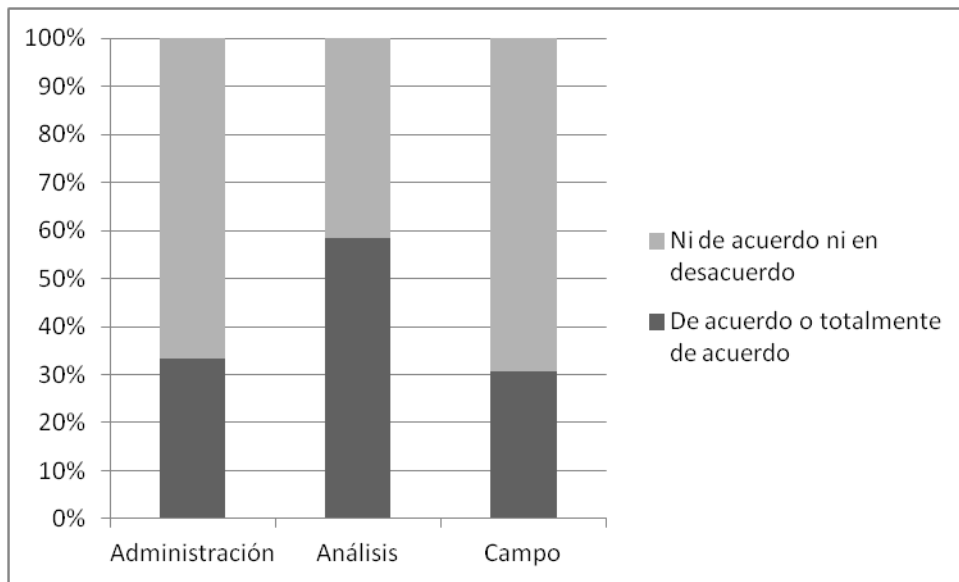


Figura 33 Departamento por División de trabajo.

Así pues, lo que se observa es que, en cuanto a la división del trabajo, solo en el área de análisis consideran, en su mayoría, que el trabajo que realizan está muy dividido, es decir, que cuentan con especialistas para cada una de las funciones del área, siendo que en la otras dos áreas no es el caso, por el contrario, consideran que no hay especialistas y que el trabajo más bien está repartido equitativamente entre todos.

Siguiendo con el análisis, el siguiente factor es el de Toma de decisión, que presenta los siguientes resultados:

Conteo % filas	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
No reporto	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 33.33%	1 33.33%	1 33.33%	0 0%	0 0%	0 0%	3 100%
Campo	0 0%	2 5.56%	0 0%	4 11.11%	6 16.67%	6 16.67%	6 16.67%	8 22.22%	3 8.33%	0 0%	1 2.78%	36 100%
Administración	0 0%	0 0%	0 0%	2 13.33%	4 26.67%	3 20.00%	2 13.37%	2 13.37%	0 0%	1 6.67%	1 6.67%	15 100%
Análisis	1 4.17%	1 4.17%	1 4.17%	0 0%	3 12.5%	1 4.17%	5 20.83%	4 16.67%	7 29.17%	0 0%	1 4.17%	24 100%
Total	1 1.28%	3 3.85%	1 1.28%	6 7.69%	13 16.67%	11 14.10%	14 17.95%	15 19.23%	10 12.82%	1 1.28%	3 3.85%	78 100%

Tabla 43 Departamento por Toma de decisión.

La grafica de la Toma de decisión es la siguiente:

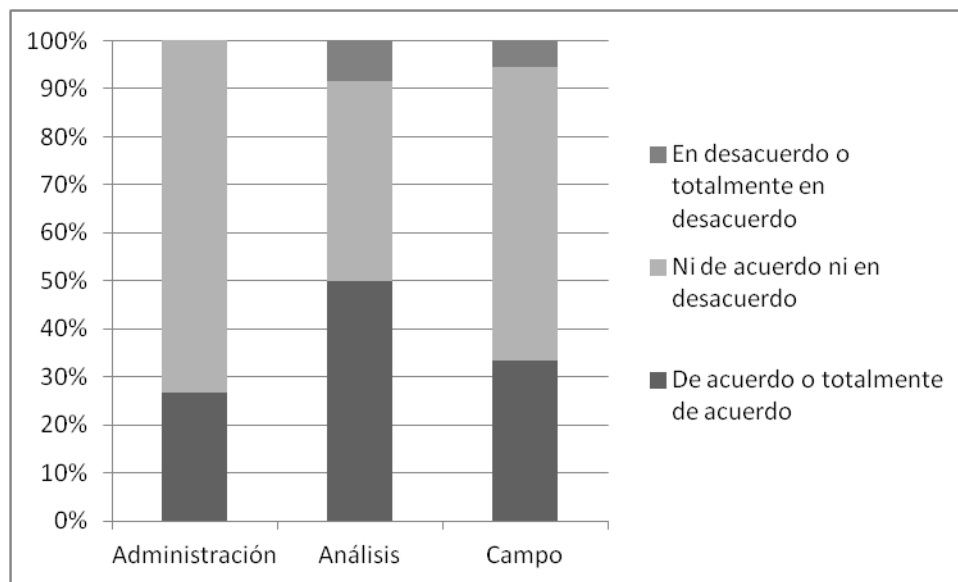


Figura 34 Departamento por Toma de decisión.

De acuerdo a la gráfica, mientras que el 50 % de la población del área de análisis considera que existe una toma de decisiones centralizada, en administración solo es el 26.67% de su personal, y en campo es el 33.33%, lo cual contrasta con lo que se espera de un área operativa, donde se consideraría que la toma de decisiones fuera mucho más centralizada de lo que se reporta.

Los resultados obtenidos para la Extensión de control son los siguientes:

Conteo % filas	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
No reporto	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 66.67%	1 33.33%	0 0%	0 0%	3 100%
Campo	0 0%	1 2.78%	3 8.33%	1 2.78%	3 8.33%	6 16.67%	8 22.22%	5 13.89%	3 8.33%	4 11.11%	1 2.78%	1 2.78%	36 100%
Administración	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	3 20.00%	1 6.67%	2 13.33%	1 6.67%	5 33.33%	2 13.33%	1 6.67%	15 100%
Análisis	2 8.33%	1 4.17%	0 0%	3 12.50%	0 0%	1 4.17%	3 12.50%	4 16.67%	6 25.00%	3 12.5%	1 4.17%	0 0%	24 100%
Total	2 2.56%	2 2.56%	3 3.85%	4 5.13%	3 3.85%	10 12.82%	12 14.38%	11 14.10%	12 14.38%	13 16.67%	4 5.13%	2 2.56%	78 100%

Tabla 44 Departamento por Extensión de control.

Y la gráfica queda como sigue:

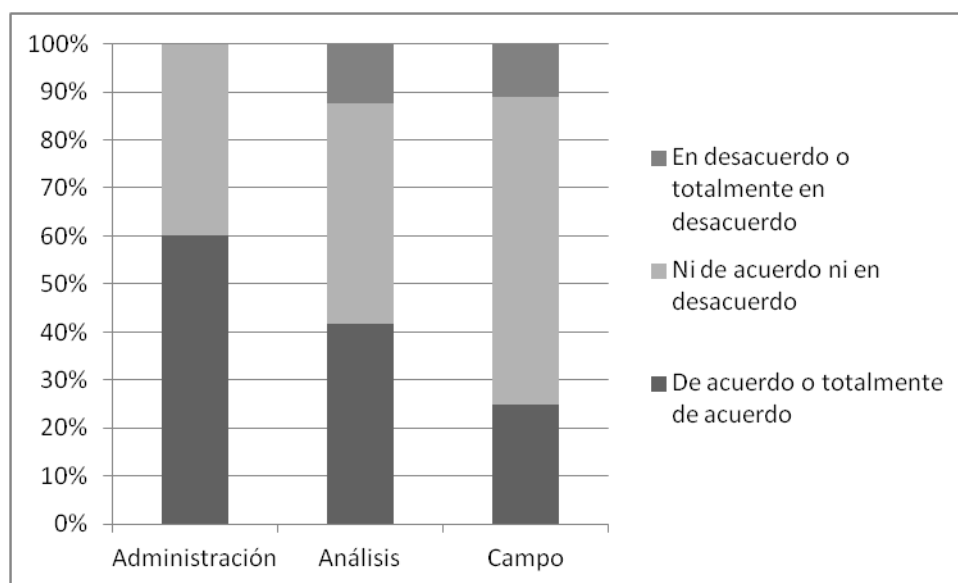


Figura 35 Departamento por Extensión de control.

Lo que se puede observar es que, mientras que en administración, el 60% de su personal considera que existe una extensión de control amplia, en campo resulta que la percepción de solo el 25% es que la extensión de control es corta. En análisis, el 41.67% considera que la extensión es amplia contra un 12.50% que considera que la extensión es corta.

A manera de resumen, se puede ver que, en efecto, los tres departamentos se comportan de maneras diferentes ante cada uno de los factores que componen la variable estructura. Lo que se puede asumir es que este comportamiento se puede extender a los otros dos factores, los cuales, aunque tienen menos peso, deberán presentar comportamientos similares a los aquí observados.

Comunicación.

En cuanto a la variable comunicación, el análisis de regresión nos arroja los siguientes resultados:

	<i>Coefficientes</i>	<i>Peso relativo</i>
Intercepción	0	
C. Com Ascendente	0.04922	8.36%
C. Com Descendente	0.11450	19.45%
C. Com Horizontal	0.02509	4.26%
C. Redes Informales	0.02311	3.93%
C. Canal comunicación	-0.03101	5.27%
C. Claridad	0.04547	7.72%
C. Ambigüedad	0.08192	13.92%
C. Masculino	0.05118	8.69%
C. Femenino	0.06544	11.12%
C. No verbal	0.05260	8.93%
C. Barreras	0.04912	8.34%

Tabla 45 Peso relativo de los factores de la variable Comunicación.

La interpretación que se le da a la información es la siguiente: el componente de mayor peso dentro de la variable es la Comunicación

descendente, cuyo peso es de 19.45%, seguida de la Ambigüedad, con 13.92% y del Componente femenino de la comunicación, con un 11.12%. Si todas las variables tuvieran el mismo peso, este se vería reflejado con un porcentaje de 9.09%, es por eso que solo se reportan las variables que sobrepasan este porcentaje.

Adicionalmente, si se considera que la comunicación formal es la sumatoria de la comunicación ascendente, descendente y horizontal, su porcentaje sería de 32.08%, mientras que el componente verbal del lenguaje, cuya sumatoria es la de la claridad, ambigüedad, componente masculino y femenino, sería de 41.45%. Es por esta razón que se opta por considerar cada uno de los componentes de manera separada, de lo contrario, se polarizarían los resultados.

Al realizar la ANOVA de la comunicación por departamento se obtiene lo siguiente:

ANÁLISIS DE VARIANZA

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	517616.641	1	517616.641	8800.48222	8.777E-138	3.902552932
Dentro de los grupos	9057.79487	154	58.8168498			
Total	526674.436	155				

Tabla 46 ANOVA de la Comunicación vs. Departamentos de la organización.

Al igual que con la estructura, la ANOVA de la comunicación nos dice que los tres grupos presentan se comportan de manera distinta entre sí.

Entonces, si se considera que el componente de mayor peso es la Comunicación descendente, al realizar la tabla de contingencia se obtuvo la siguiente información:

Conteo % filas	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
No reporto	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 33.33%	0 0%	2 66.67%	0 0%	0 0%	0 0%	3 100%
Campo	1 2.78%	1 2.78%	1 2.78%	2 5.56%	10 27.78%	4 11.11%	5 13.89%	7 19.44%	3 8.33%	1 2.78%	1 2.78%	36 100%
Administración	0 0%	0 0%	1 6.67%	1 6.67%	3 20.00%	0 0%	3 20%	1 6.67%	2 13.33%	3 20.00%	1 6.67%	15 100%
Análisis	1 4.17%	1 4.17%	1 4.17%	0 0%	1 4.17%	5 20.83%	5 20.83%	4 16.67%	5 20.83%	1 4.17%	0 0%	24 100%
Total	2 2.56%	2 2.56%	3 3.85%	3 3.85%	14 17.95%	10 12.82%	13 16.67%	14 17.95%	10 12.82%	5 6.41%	2 2.56%	78 100%

Tabla 47 Departamento por Comunicación descendente.

Y la gráfica queda como sigue:

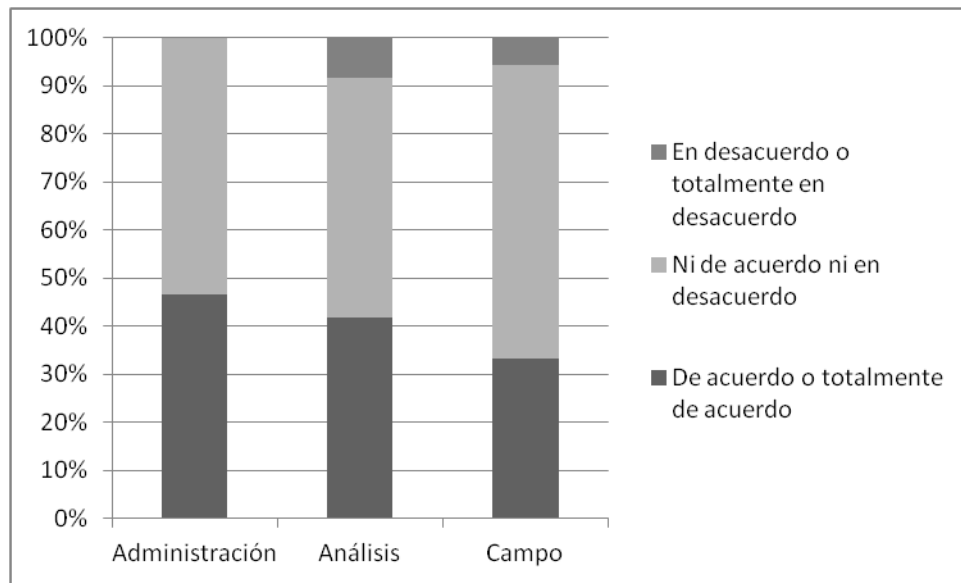


Figura 36 Departamento por Comunicación descendente.

Lo que indica la gráfica es que, cuanto más de acuerdo o totalmente de acuerdo estén, implica que existe una fuerte comunicación de parte del jefe para con sus subordinados. Se puede decir entonces que, 53.33% del departamento de administración considera que a veces hay comunicación y a veces no, contra el 50.00% de análisis y el 61.11% de campo. Se infiere que, de acuerdo a la gráfica, más de la mitad de la población general de la empresa considera que no hay una fuerte comunicación descendente, es decir, puede que no hay indicaciones de los jefes o reconocimiento de su labor por parte de los mismos.

En cuanto a la ambigüedad, la tabla obtenida queda como sigue:

Conteo % filas	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
No reporte	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 66.67%	1 33.33%	0 0%	0 0%	0 0%	3 100%
Campo	0 0%	1 2.78%	2 2.56%	7 19.44%	7 19.44%	6 16.67%	5 13.89%	4 11.11%	4 11.11%	36 100%
Administración	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	3 20.00%	2 13.33%	3 20.00%	7 46.67%	15 100%
Análisis	2 8.33%	0 0%	0 0%	0 0%	5 20.83%	1 4.17%	11 45.83%	2 8.33%	3 12.5%	24 100%
Total	2 2.56%	1 1.28%	2 2.56%	7 8.97%	14 17.95%	11 14.10%	18 23.08%	9 11.54%	14 17.95%	78 100%

Tabla 48 Departamento por Ambigüedad.

Y la gráfica queda como sigue:

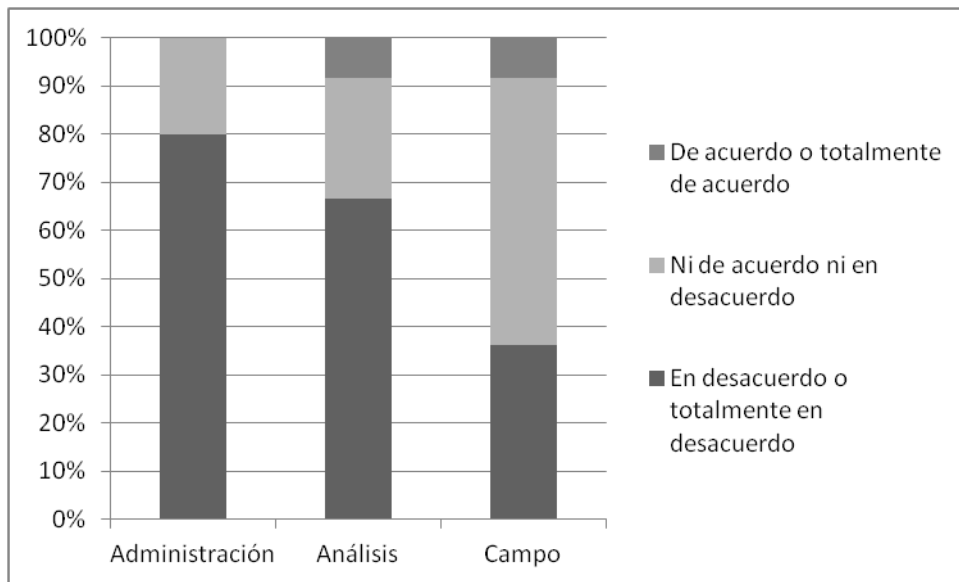


Figura 37 Departamento por Ambigüedad.

Lo que indica la gráfica es que, cuanto más en desacuerdo o totalmente en desacuerdo estén, implica que la comunicación no es ambigua, es decir, no hay forma de malinterpretar tanto lo que el empleado dice como lo que el jefe le está diciendo. A diferencia de las otras preguntas, las que componen a la ambigüedad, como se comentó en el apartado de metodología, se plantearon en negativo, es decir, se invirtió la escala de valores, dándole a totalmente en desacuerdo una puntuación de 5 en vez de 1. Se puede decir entonces que, mientras que en

administración el 80% del departamento considera que no hay mensajes ambiguos, en análisis ese porcentaje disminuye a 66.67%, y en campo es mucho menor, es un 36.11%.

En lo que respecta al componente femenino del lenguaje, la tabla queda como sigue:

Conteo % filas	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
No reporte	0 0%	1 33.33%	0 0%	0 0%	0 0%	1 33.33%	0 0%	0 0%	0 0%	1 33.33%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	3 100%
Campo	1 2.78%	1 2.78%	2 5.56%	1 2.78%	6 16.67%	5 13.89%	4 11.11%	2 5.56%	4 11.11%	5 13.89%	2 5.56%	3 8.33%	0 0%	0 0%	36 100%
Administración	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	4 26.67%	4 26.67%	0 0%	3 20%	2 13.33%	2 13.33%	15 100%
Análisis	0 0%	0 0%	2 8.33%	1 4.17%	3 12.50%	2 8.33%	4 16.67%	1 4.17%	2 8.33%	5 20.83%	1 4.17%	1 4.17%	1 4.17%	1 4.17%	24 100%
Total	1 1.28%	2 2.56%	4 5.13%	2 2.56%	9 11.54%	8 10.26%	8 10.26%	3 3.85%	10 12.82%	15 19.23%	3 3.85%	7 8.97%	3 3.85%	3 3.85%	78 100%

Tabla 49 Departamento por Componente femenino del lenguaje.

Y la gráfica resultante es la siguiente:

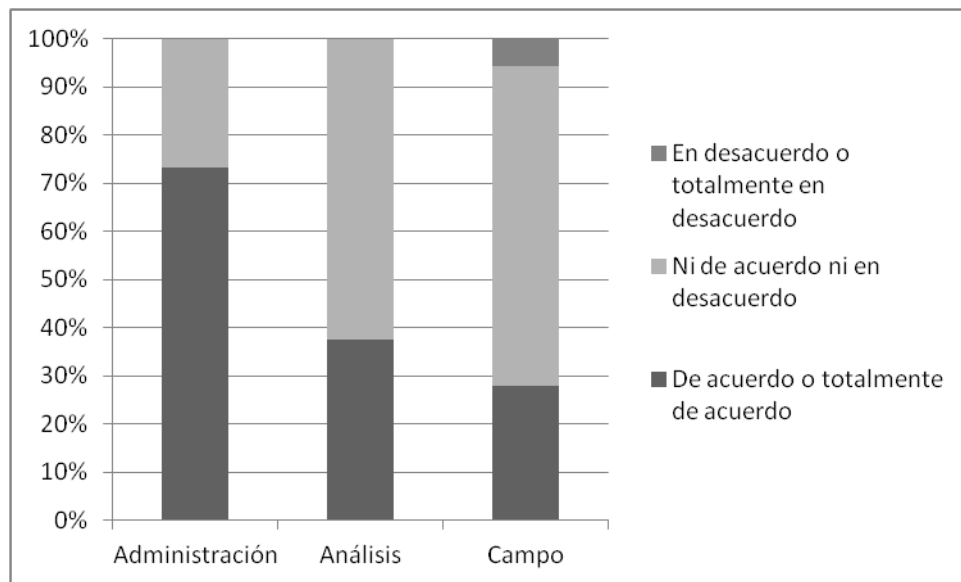


Figura 38 Departamento por Componente femenino del lenguaje.

Como se recordará, el componente femenino del lenguaje hace referencia a todo tipo de comunicación cuya función es el comunicar emociones y

sentimientos, establecer empatía con los demás, interesarse en lo que le pasa a la persona que solicita ayuda. Entonces, lo que se puede observar es que, mientras que en administración el 73.33% del departamento considera que se emplea este tipo de comunicación, en análisis y en campo no se emplea, lo cual puede ser explicado mediante la distribución de la población por género de la tabla 3, ya que en administración, la población femenina sobrepasa a la masculina en un 2 por 1, mientras que en administración y campo, la distribución de la población es un tanto cuanto más equitativa.

Si bien se espera que para el resto de los componentes, las poblaciones se comporten de manera similar, resulta interesante el observar que, comparativamente hablando, se puede decir que la comunicación verbal dirigida por los canales formales de la empresa es la más importante.

Liderazgo percibido por los seguidores.

Continuando con el desarrollo anterior, el análisis de regresión del liderazgo percibido por lo seguidores arrojo los siguientes resultados:

	<i>Coeficientes</i>	<i>Peso relativo</i>
Intercepción	0	
L. Capacidad	0.01808245	1.70%
L. Disposición	0.1585893	14.93%
L. S1 Per	0.07129061	6.71%
L. S2 Per	0.08267206	7.78%
L. S3 Per	0.08854271	8.34%
L. S4 Per	0.09429219	8.88%
L. Coercitivo P	0.14686904	13.83%
L. Conexión P	0.07328656	6.90%
L. Recompensa P	0.05187756	4.88%
L. Legítimo P	0.06858386	6.46%
L. Referente P	0.03691516	3.48%
L. Información P	-0.00367169	0.35%
L. Experto P	0.1676008	15.78%

Tabla 50 Peso relativo de los factores de la variable Liderazgo percibido.

En este caso, los componentes de mayor peso son el Poder experto, con 15.78%, seguido de la Disposición del seguidor, con 14.93% y del Poder coercitivo, con 13,83%. Sin embargo, y aunque reflejan valores más pequeños, se analizarán los componentes de liderazgo, es decir, de S1 a S4.

Al hacer el análisis de la ANOVA, se obtiene la siguiente tabla:

ANÁLISIS DE VARIANZA

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	279992.827	1	279992.827	5961.12704	4.998E-125	3.902552932
Dentro de los grupos	7233.34615	154	46.9697802			
Total	287226.173	155				

Tabla 51 ANOVA del Liderazgo percibido vs. Departamentos de la organización.

De igual forma que con las variables anteriores, la ANOVA nos indica que hay diferencia significativa en el comportamiento de los grupos.

Al hablar de poder experto, la tabla queda como sigue:

Conteo % filas	1	2	3	4	5	Total
No reporto	0 0%	0 0%	0 0%	3 100%	0 0%	3 100%
Campo	1 2.78%	5 13.89%	10 27.78%	11 30.56%	9 25.00%	36 100%
Administración	0 0%	1 6.67%	6 40.00%	2 13.33%	6 40.00%	15 100%
Análisis	2 8.33%	0 0%	5 20.83%	9 37.50%	8 33.33%	24 100%
Total	3 3.85%	6 7.69%	21 26.92%	25 32.05%	23 29.49%	78 100%

Tabla 52 Departamento por Poder de experto.

Y su gráfica queda como sigue:

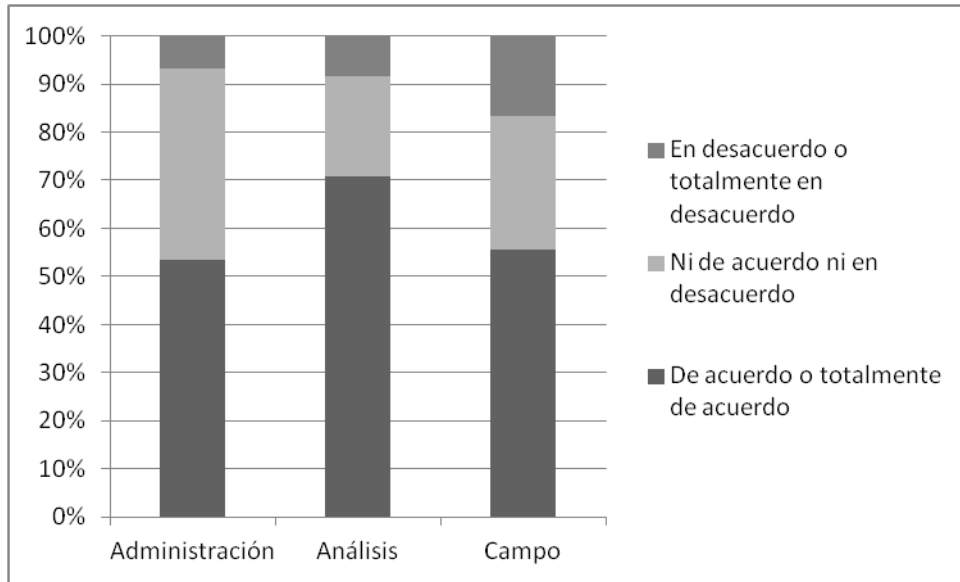


Figura 39 Departamento por Poder de experto.

Lo que se observa en la gráfica es que el 70.83% del personal de análisis considera que su jefe es un experto en su trabajo, por lo que lo siguen y lo respetan. En contraste, solo el 55.56% del personal de campo y el 53.33% del personal de administración consideran que su jefe sea un experto.

Ahora bien, al revisar la disposición del seguidor, los resultados son los siguientes:

Conteo % filas	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
No reporto	0 0%	1 33.33%	0 0%	0 0%	1 33.33%	1 33.33%	0 0%	0 0%	3 100%
Campo	0 0%	0 0%	2 5.56%	6 16.67%	9 25.00%	10 27.78%	4 11.11%	5 13.89%	36 100%
Administración	0 0%	0 0%	0 0%	2 13.33%	0 0%	4 26.67%	0 0%	9 60.00%	15 100%
Análisis	1 4.17%	0 0%	1 4.17%	1 4.17%	1 4.17%	7 29.17%	2 8.33%	11 45.83%	24 100%
Total	1 1.28%	1 1.28%	3 3.85%	9 11.54%	11 14.10%	22 28.21%	6 7.69%	25 32.05%	78 100%

Tabla 53 Departamento por Disposición del seguidor.

La grafica de esta tabla es la que sigue:

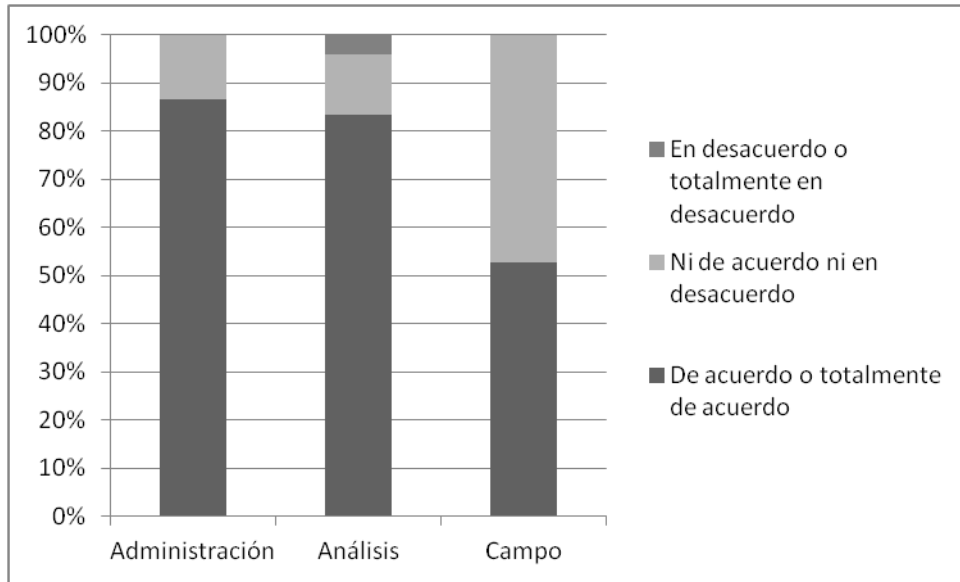


Figura 40 Departamento por Disposición del seguidor.

Inmediatamente salta a la vista que en el departamento de campo, el 52.78% de su población se considera que está dispuesta para tener más responsabilidades, y desea hacerlo, comparado con el 86.67% de la población de administración y el 83.33% de la población de análisis. En contraste, en análisis hay un 4.17% de la población que considera que no está dispuesta a tener más responsabilidades.

Por último, en cuanto al poder coercitivo, la información queda como sigue:

Conteo % filas	1	2	3	4	5	Total
No reporto	1 33.33%	1 33.33%	0 0%	1 33.33%	0 0%	3 100%
Campo	10 27.78%	5 13.89%	11 30.56%	6 16.67%	4 11.11%	36 100%
Administración	5 33.33%	2 13.33%	3 20.00%	5 33.33%	0 0%	15 100%
Análisis	3 12.5%	4 16.67%	7 29.17%	6 25.00%	4 16.67%	24 100%
Total	19 24.36%	12 15.38%	21 26.92%	18 23.08%	8 10.26%	78 100%

Tabla 54 Departamento por Poder coercitivo.

Y su respectiva grafica, que es la siguiente:

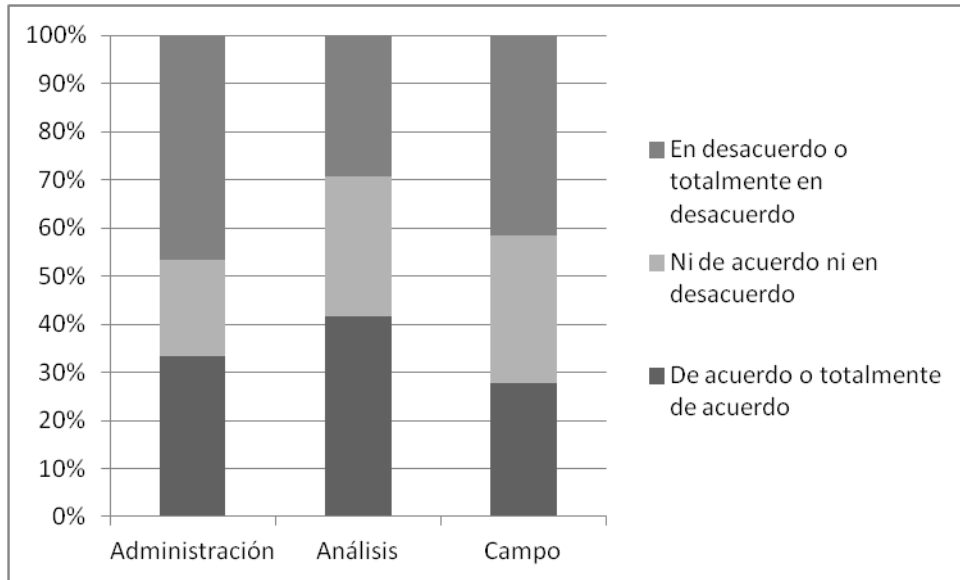


Figura 41 Departamento por Poder coercitivo.

Como se vio en el capítulo de liderazgo, el poder coercitivo viene de la capacidad del líder para establecer sanciones y reprimendas a su personal (o de la apariencia para hacerlo). Entonces, lo que se observa en este gráfico es que el 41.67% del personal de análisis considera que su jefe si tiene esa capacidad de castigarlos. Por otra parte, el 46.67% del personal de administración y el 41.67% del personal de campo consideran que sus jefes no cuentan con ese poder.

De igual manera que con las variables anteriores, se asume que con el resto de los componentes se observe una diferencia significativa respecto al comportamiento de los diferentes grupos.

Al continuar con los análisis de los diferentes tipos de liderazgo, hay un cambio en cuanto a la forma de analizar los datos, ya que, mientras que en las tablas anteriores se considera que hay tres valores, en estas tablas solo hay dos, estos son si está presente el liderazgo o no. Para considerar que está presente el liderazgo se considera lo siguiente: si se toma en cuenta que la puntuación media del factor es 9, en este caso, cualquier cosa por encima de este valor indica que la tendencia del entrevistado es decir que está presente el liderazgo. En otras

palabras, si el 9 representa el 50% de probabilidad de que esté presente o no, el 10 representa el 58.33% de que si este presente, lo cual es más de la mitad.

Ahora bien, al momento de analizar la información obtenida para el liderazgo S1, el resultado es el siguiente: para el departamento de Campo, el 69.45% del personal considera que este tipo de liderazgo está presente, mientras que para Administración es el 73.33% y para Análisis es el 70.83 % de los colaboradores lo consideran como el estilo predominante.

Conteo % filas	3	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
No reporto	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 33.33%	1 33.33%	1 33.33%	0 0%	0 0%	3 100%
Campo	1 2.78%	0 0%	1 2.78%	4 11.11%	5 13.89%	7 19.44%	10 27.78%	6 16.67%	2 5.56%	0 0%	0 0%	36 100%
Administración	0 0%	1 6.67%	0 0%	0 0%	3 20.00%	1 6.67%	1 6.67%	5 33.33%	1 6.67%	3 20.00%	0 0%	15 100%
Análisis	0 0%	0 0%	3 12.50%	1 4.17%	3 12.50%	5 20.83%	3 12.50%	4 16.67%	3 12.50%	1 4.17%	1 4.17%	24 100%
Total	1 1.28%	1 1.28%	4 5.13%	5 6.41%	11 14.10%	13 16.67%	15 19.23%	16 20.51%	7 8.97%	4 5.13%	1 1.28%	78 100%

Tabla 55 Departamento por Liderazgo percibido S1.

Esto se puede observar en la siguiente gráfica:

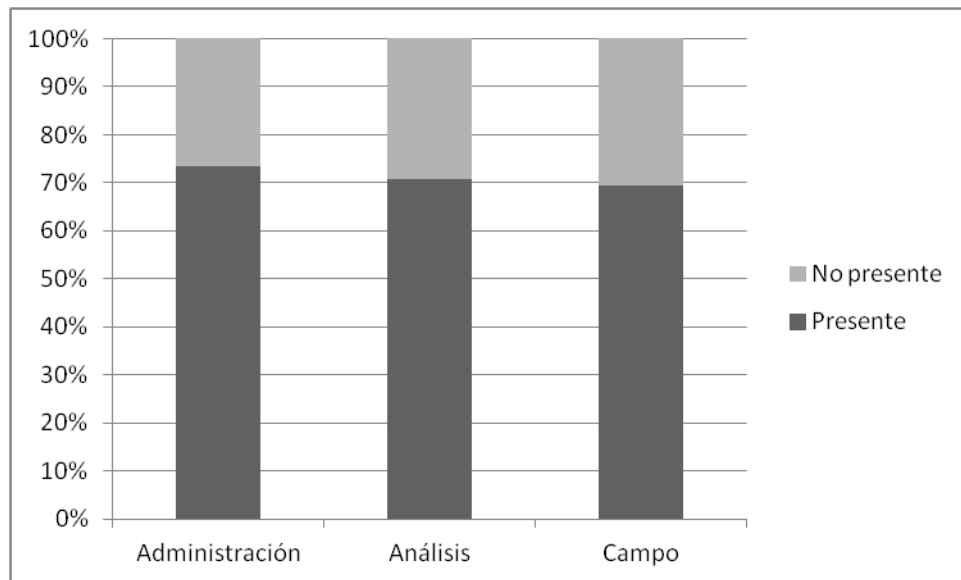


Figura 42 Departamento por Liderazgo percibido S1.

Respecto al liderazgo S2, y de acuerdo con la siguiente tabla, se observa que el 58.33% del personal de Campo considera que existe este tipo de liderazgo, mientras que para Administración el porcentaje es de 80% y para Análisis es de 79.17%.

Conteo % filas	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
No reporte	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 33.33%	1 33.33%	1 33.33%	0 0%	0 0%	0 0%	3 100%
Campo	1 2.78%	1 2.78%	3 8.33%	2 5.56%	8 22.22%	7 19.44%	4 11.11%	6 16.67%	3 8.33%	1 2.78%	0 0.00%	36 100%
Administración	0 0%	0 0%	0 0%	1 6.67%	2 13.33%	1 6.67%	6 40.00%	1 6.67%	3 20.00%	1 6.67%	0 0%	15 100%
Análisis	0 0%	0 0%	1 4.17%	2 8.33%	2 8.33%	4 16.67%	5 20.83%	4 16.67%	5 20.83%	0 0%	1 4.17%	24 100%
Total	1 1.28%	1 1.28%	4 5.13%	5 6.41%	12 15.38%	13 16.67%	16 20.51%	12 15.38%	11 14.10%	2 2.56%	1 1.28%	78 100%

Tabla 56 Departamento por Liderazgo percibido S2.

Lo cual se puede observar en la siguiente figura:

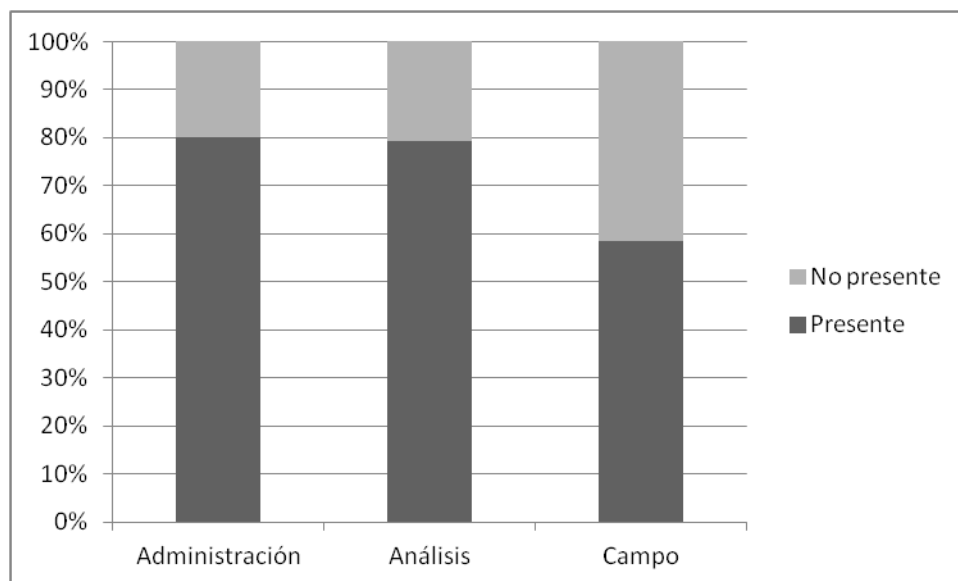


Figura 43 Departamento por Liderazgo percibido S2.

Observando los resultados del liderazgo S3, se observa en la siguiente tabla que el 61.11% del personal de Campo considera que existe este tipo de liderazgo, mientras que para Administración el porcentaje es de 86.67% y para Análisis es de 54.17%.

Conteo % filas	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
No reporte	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 66.67%	1 33.33%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	3 100%
Campo	0 0%	1 2.78%	2 5.56%	1 2.78%	3 8.33%	7 19.44%	6 16.67%	5 13.89%	4 11.11%	5 13.89%	0 0%	2 5.56%	36 100%
Administración	0 0%	0 0%	0 0%	1 6.67%	0 0%	1 6.67%	2 13.33%	0 0%	3 20.00%	4 26.67%	3 20.00%	1 6.67%	15 100%
Análisis	1 4.17%	0 0%	1 4.17%	1 4.17%	5 20.83%	3 12.50%	2 8.33%	4 16.67%	5 20.83%	0 0%	1 4.17%	1 4.17%	24 100%
Total	1 1.28%	1 1.28%	3 3.85%	3 3.85%	8 10.26%	11 14.10%	12 15.38%	10 12.82%	12 15.38%	9 11.54%	4 5.13%	4 5.13%	78 100%

Tabla 57 Departamento por Liderazgo percibido S3.

Gráficamente se aprecia como sigue:

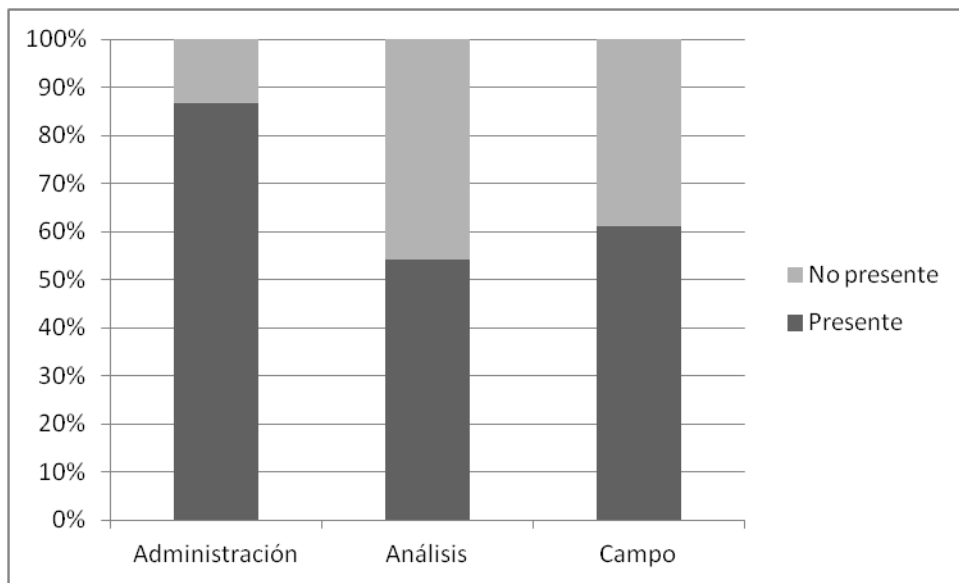


Figura 44 Departamento por Liderazgo percibido S3.

Por último, respecto al liderazgo S4, los resultados obtenidos por área son los siguientes: dentro del área de Campo el 75% del personal considera que este tipo de liderazgo se encuentra presente, mientras que en Administración es de 73.33% y en Análisis es de 83.33%.

Conteo % filas	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
No reporto	0 0%	0 0%	0 0%	1 33.33%	0 0%	2 66.67%	0 0%	0 0%	0 0%	3 100%
Campo	2 5.56%	5 13.89%	2 5.56%	9 25.00%	8 22.22%	4 11.11%	3 8.33%	2 5.56%	1 2.78%	36 100%
Administración	0 0%	1 6.67%	3 20.00%	2 13.33%	2 13.33%	3 20.00%	3 20.00%	1 6.67%	0 0%	15 100%
Análisis	0 0%	0 0%	4 16.67%	3 12.50%	5 20.83%	3 12.50%	3 12.50%	3 12.50%	3 12.50%	24 100%
Total	2 2.56%	6 7.69%	9 11.54%	15 19.23%	15 19.23%	12 15.38%	9 11.54%	6 7.69%	4 5.13%	78 100%

Tabla 58 Departamento por Liderazgo percibido S4.

Su gráfico se muestra a continuación:

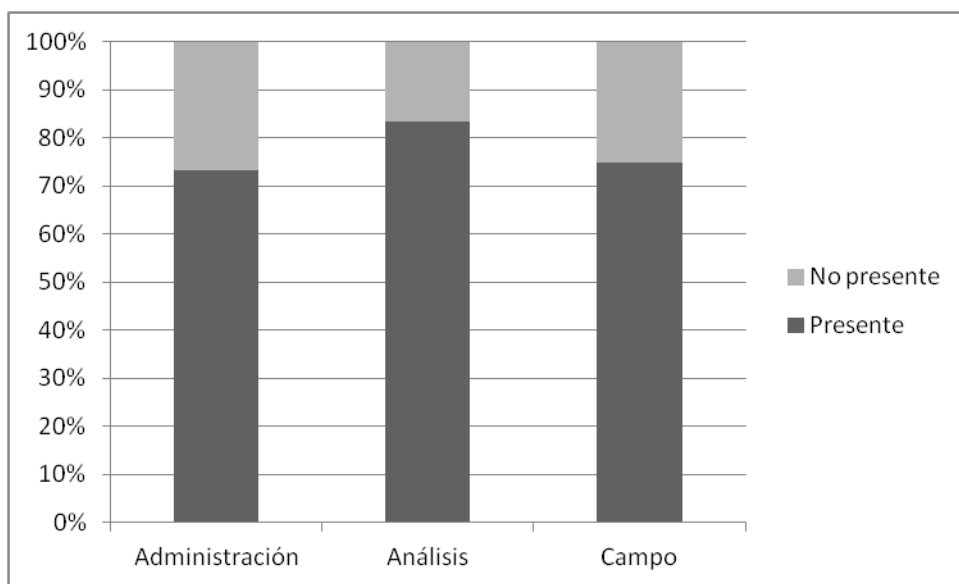


Figura 45 Departamento por Liderazgo percibido S4.

Entonces, lo que se puede apreciar es que están presentes todos los tipos de liderazgo en todas las áreas, con predominancia de S1 y S4 en Campo, S2 y S3 en Administración y de S2 y S4 en Análisis.

Liderazgo percibido por los líderes

De los 78 respondientes, 20 de ellos tenían personal a su cargo, por lo que se hizo un análisis aparte para determinar el tipo de liderazgo que ellos ejercen al interior de la compañía. Los resultados obtenidos son los siguientes.

Ahora bien, al analizar los porcentajes en tablas, se obtiene lo siguiente respecto al liderazgo S1: para el departamento de Campo, el 27.27% del personal considera que este tipo de liderazgo es el que ejercen, mientras que para Administración es el 40% y para Análisis es el 50 % de los colaboradores.

Conteo % filas	5	7	8	9	10	11	13	14	15	
Campo	1 9.09%	2 18.18%	1 9.09%	4 36.36%	1 9.09%	2 18.18%	0 0%	0 0%	0 0%	11 100%
Administración	0 0%	2 40.00%	1 20.00%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 20.00%	1 20.00%	5 100%
Análisis	0 0%	2 50.00%	0 0%	0 0%	1 25.00%	0 0%	1 25.00%	0 0%	0 0%	4 100%
Total	1 5.00%	6 30.00%	2 10.00%	4 20.00%	2 10.00%	2 10.00%	1 5.00%	1 5.00%	1 5.00%	20 100

Tabla 59 Departamento por Liderazgo ejercido S1.

Gráficamente se observa de esta manera:

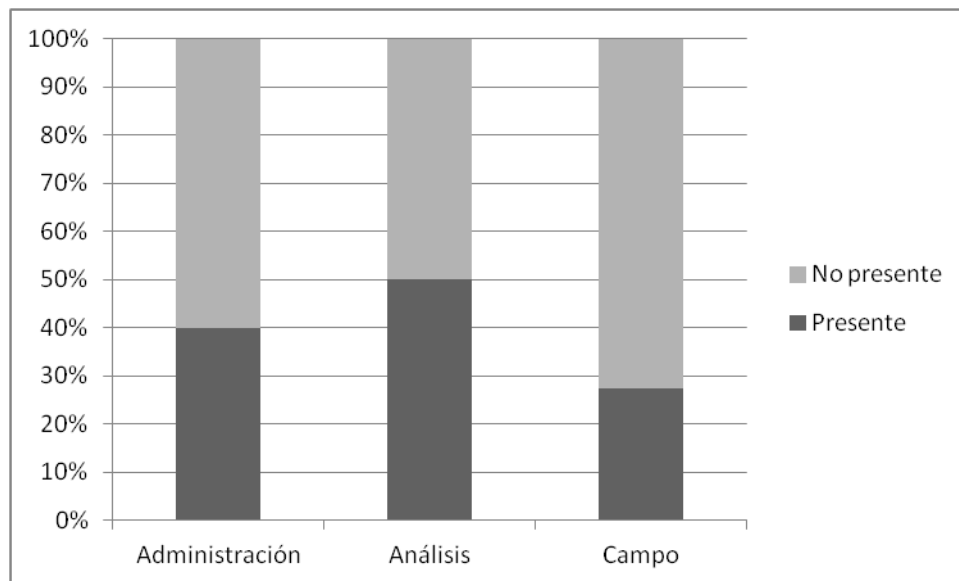


Figura 46 Departamento por Liderazgo ejercido S1.

Respecto al liderazgo S2, y de acuerdo con la siguiente tabla, se observa que el 81.82% del personal de campo considera que ejercen este tipo de liderazgo, mientras que para Administración el porcentaje es de 40% y para Análisis es de 25%.

Conteo % filas	7	8	9	10	11	12	13	
Campo	0 0%	1 9.09%	1 9.09%	3 27.27%	2 18.18%	3 27.27%	1 9.09%	11 100%
Administración	2 40.00%	0 0%	1 20.00%	0 0%	1 20.00%	1 20.00%	0 0%	5 100%
Análisis	0 0%	0 0%	3 75.00%	0 0%	1 25.00%	0 0%	0 0%	4 100%
Total	2 10.00%	1 5.00%	5 25.00%	3 15.00%	4 20.00%	4 20.00%	1 5.00%	20 100%

Tabla 60 Departamento por Liderazgo ejercido S2.

Su gráfica que da como sigue:

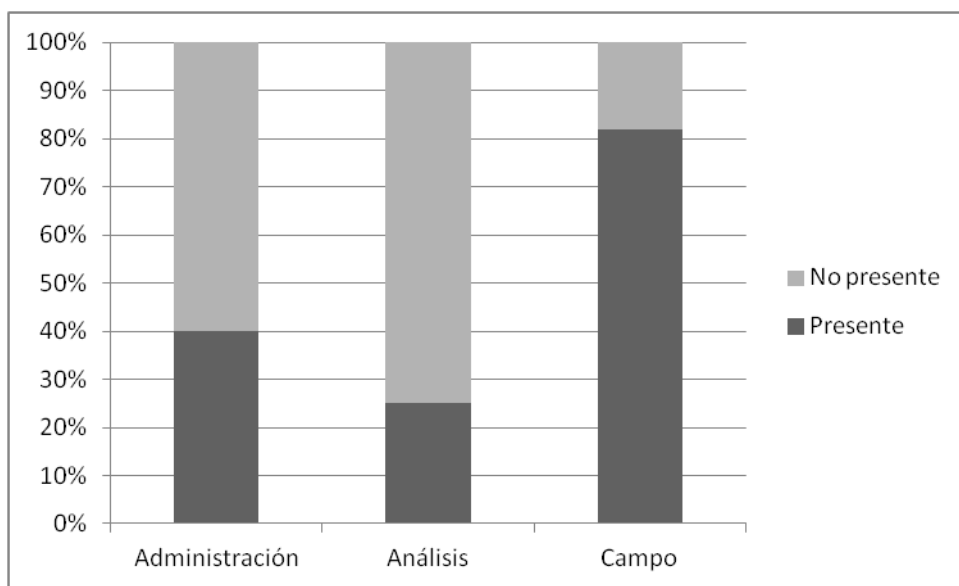


Figura 47 Departamento por Liderazgo ejercido S2.

Observando los resultados del liderazgo S3, se puede apreciar que todo el personal con gente a su cargo considera que este es el tipo de liderazgo que ejercen.

Conteo % filas	11	12	13	14	15	
Campo	2 18.18%	5 45.45%	1 9.09%	2 18.18%	1 9.09%	11 100%
Administración	0 0%	0 0%	3 60.00%	0 0%	2 40.00%	5 100%
Análisis	0 0%	2 50.00%	0 0%	1 25.00%	1 25.00%	4 100%
Total	2 10.00%	7 35.00%	4 20.00%	3 15.00%	4 20.00%	20 100%

Tabla 61 Departamento por Liderazgo ejercido S3.

Por último, respecto al liderazgo S4, los resultados obtenidos por área son los siguientes, dentro del área de Campo el 72.73% considera que ejerce este tipo de liderazgo, mientras que en Administración es de 80% y en Análisis de 25%.

Conteo % filas	8	9	10	11	12	13	14	15	
Campo	3 27.27%	0 0%	2 18.18%	1 9.09%	4 36.36%	0 0%	1 9.09%	0 0%	11 100%
Administración	0 0%	1 20.00%	2 40.00%	0 0%	0 0%	1 20.00%	0 0%	1 20.00%	5 100%
Análisis	1 25.00%	2 50.00%	0 0%	0 0%	1 25.00%	0 0%	0 0%	0 0%	4 100%
Total	4 20.00%	3 15.00%	4 20.00%	1 5.00%	5 25.00%	1 5.00%	1 5.00%	1 5.00%	20 100%

Tabla 62 Departamento por Liderazgo ejercido S4.

El gráfico de la tabla anterior es el siguiente:

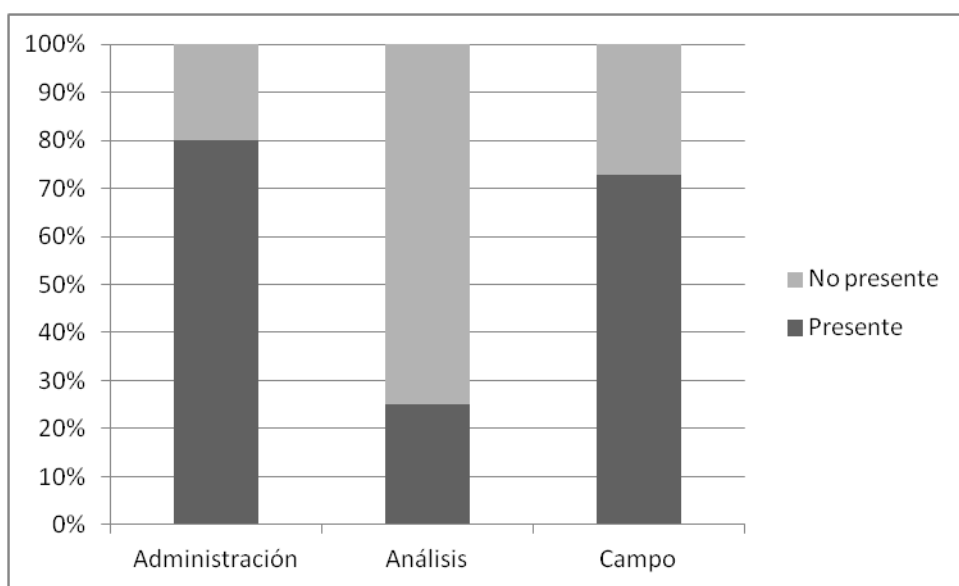


Figura 48 Departamento por Liderazgo ejercido S4.

Entonces, lo que se puede apreciar es que, de acuerdo a los empleados que cuentan con personal a su cargo, aunque todos los tipos de liderazgo están presentes, en Campo predominan el S2, S3 y S4, mientras que en Administración son el S3 y el S4, y en Análisis solo el S3 es predominante.

Trabajo en equipo.

Como se vio desde el inicio de esta investigación, se buscaba saber cuál de los factores era el que más influencia ejercía respecto al trabajo en equipo, sin embargo también se debe de considerar lo que los empleados consideran respecto al mismo tema. La media de las respuestas obtenidas es de 2.73 puntos, que se puede traducir en que la mayoría del personal considera que, dentro de la organización, no se trabaja en equipo.

Ahora bien, respecto a las correlaciones que se dan entre las variables con el trabajo en equipo, el resultado es el siguiente. Al hablar de la relación entre la estructura y el trabajo en equipo se observa un índice de correlación de 0.49, el cual resulta ser el más alto de todos los valores, y se observa en la siguiente figura.

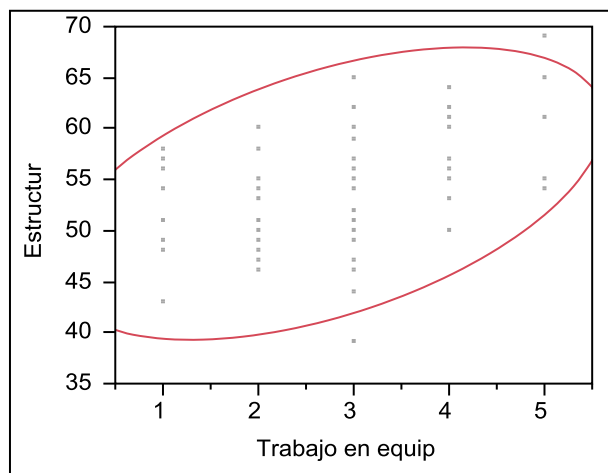


Figura 49 Correlación entre Trabajo en equipo y Estructura.

Al revisar la relación entre la comunicación y el trabajo en equipo, se esperaba que el valor fuera elevado, sin embargo el índice de correlación obtenido es de 0.2936.

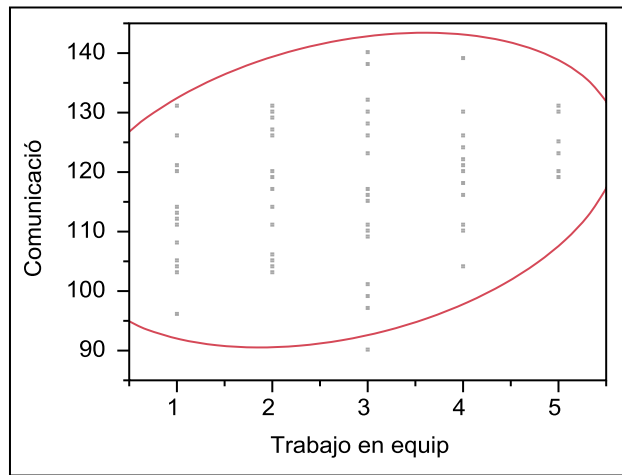


Figura 50 Correlación entre Trabajo en equipo y Comunicación.

Por último, respecto a la relación entre el liderazgo y el trabajo en equipo, como con la comunicación, se esperaba que el valor fuera elevado, pero al igual que con la comunicación el valor es bajo, y el índice de correlación obtenido es, igualmente, de 0.2997.

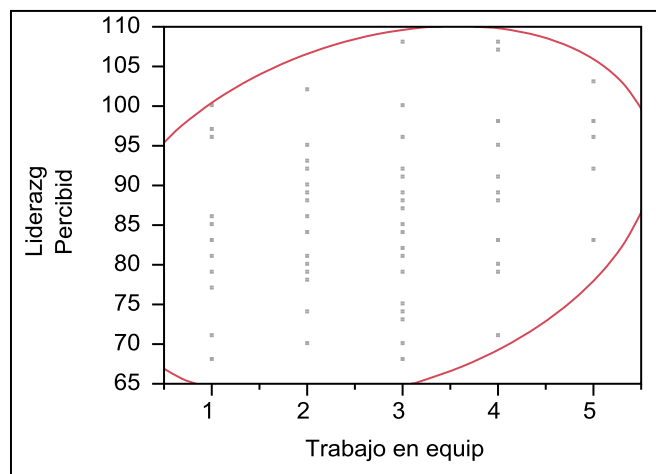


Figura 51 Correlación entre Trabajo en equipo y Liderazgo.

Para poder completar el primer esquema que se presentó al inicio de esta investigación, se tiene que realizar un análisis de correlación de todas las

variables entre sí, los resultados obtenidos se observan en la siguiente tabla y figura correspondiente.

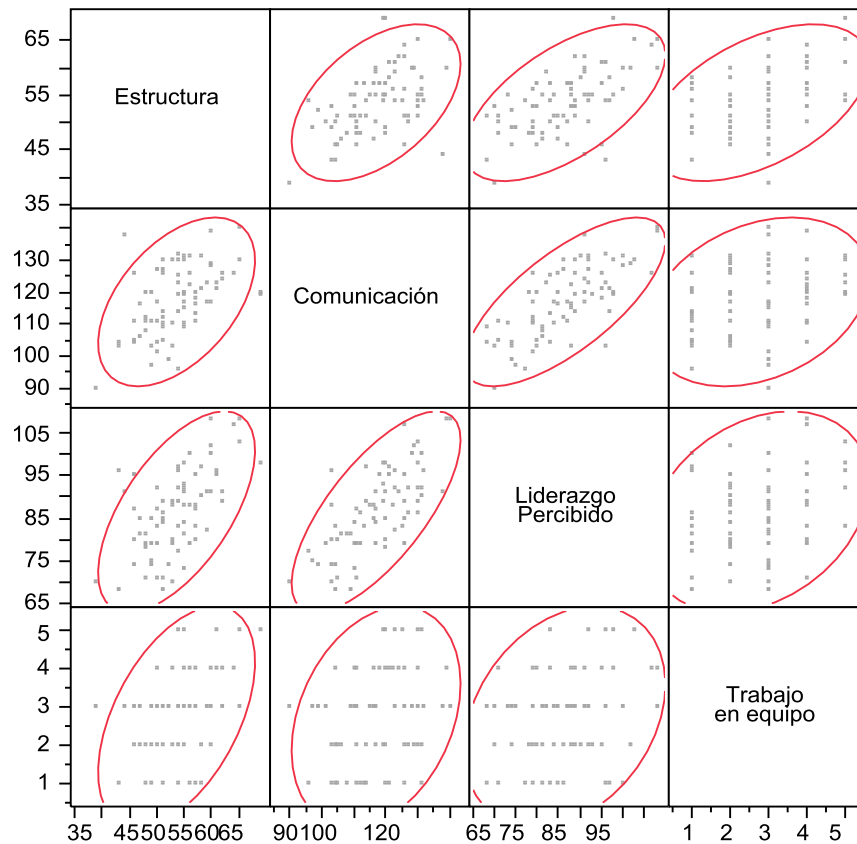


Figura 52 Principales correlaciones entre las Variables.

	Estructura	Comunicación	Liderazgo Percibido	Trabajo en equipo
Estructura		0.4927	0.6098	0.4981
Comunicación	0.4927		0.7158	0.2997
Liderazgo Percibido	0.6098	0.7158		0.2936
Trabajo en equipo	0.4981	0.2997	0.2936	

Tabla 63 Valores de las Correlaciones entre las variables.

Entonces, a manera de resumen, la información obtenida parece indicar que es la estructura organizacional es la variable más influyente en el establecimiento de equipos de trabajo. También se observa que la percepción del

personal es que en la organización no se trabaja en equipo, sino que, más bien, son los esfuerzos individuales los que sacan adelante a la organización.

Conclusiones

La estructura de este apartado será la siguiente: primero se revisaran los tres primeros objetivos de la investigación, posteriormente se procurará darle respuesta a las preguntas de investigación, mediante la revisión de las hipótesis, y por último, para cubrir el cuarto objetivo, se darán recomendaciones que pudiera operar la organización para cumplir con su meta de establecer equipos de trabajo.

Empezando con el primer objetivo de conocer los tipos de liderazgo ejercidos dentro de la organización, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se hará en dos partes, el liderazgo percibido por los empleados y el liderazgo ejercido por los líderes, para ver si hay coincidencias y que se pueda determinar si hay un estilo, o estilos predominantes. Para esto, se generó la siguiente tabla, la cual reporta los liderazgos presentes de acuerdo a los resultados, solo se reportan los liderazgos que fueron indicados por un porcentaje igual o mayor a 50% del personal en cada área.

Porcentajes obtenidos (P= percibido, L= Lideres)	S1 (Decir)		S2 (Convencer)		S3 (Participar)		S4 (Delegar)	
	P	L	P	L	P	L	P	L
Campo	69.45%		58.33%	81.82%	61.11%	100%	75%	72.73%
Administración	73.33%		80%		86.67%	100%	73.33%	80%
Análisis	70.83%	50%	79.17%		54.17%	100%	83.33%	
Total	71.79%		70.51%	60%	65.38%	100%	78.21%	65%

Tabla 64 Estilos de liderazgo reportado como dominante.

Como se aprecia en la tabla, el liderazgo dominante, de acuerdo a lo que reportan los empleados, es el estilo S4 (Delegar), mientras que el personal con

gente a su cargo menciona que su estilo de liderazgo es el S3 (Participar). Sin embargo, por área el resultado es diferente, ya que en el área de campo, el principal estilo de liderazgo es S4 (Delegar), en Administración es S3 (Participar) y en análisis es S1(Decir). Lo que más llama la atención es que, por áreas, lo que se hubiera esperado es que en Campo, que es la parte operativa de la empresa, predominara el liderazgo S1 (Decir), mientras que en Análisis se hubiera esperado un resultado más hacia S4 (Delegar). Esto puede deberse a que la parte operativa del área de análisis, que es la parte de codificación y captura, y que además es el área más grande, debe de tener un liderazgo más de S1 (Decir), y eso pudo haber ocasionado que el resultado se cargara hacia allá. Mientras que en el área de campo, lo que pudo haber sucedido es que, como el objetivo es cumplir con la cuota de cada estudio, los empleados sientan que tienen la libertad de decidir cuál es la mejor forma de lograr el trabajo.

Para cumplir con el segundo objetivo, y de acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo observar que, aunque las correlaciones de las tres variables con el trabajo en equipo van de medias a débiles, la variable con la correlación mayor fue la de estructura, es decir, de acuerdo al estudio, el valor de correlación fue de 0.49, mientras que las otras dos variables tuvieron valores muy similares, de 0.29. Lo que se hubiera esperado es que tanto la comunicación como el liderazgo tuvieran una influencia más fuerte de la obtenida. Esto puede explicarse debido a que el personal del mismo departamento se encuentra disperso en las instalaciones de la empresa, es decir, muchas veces los jefes están en alas, o pisos diferentes que su personal, lo cual impide que se pueda trabajar en equipo adecuadamente, al no tener un liderazgo directo ni una comunicación adecuada. Con esto se responde también la segunda pregunta de investigación.

En cuanto al tercer objetivo, lo que se vio en los resultados es que si hay componentes de las variables que ejercen una mayor influencia en la misma. En primer lugar, para la variable de estructura, se observó que los principales componentes, los que aportan mayor peso a la variable, son la extensión de

control, la división del trabajo y la toma de decisiones. En cuanto a la comunicación, y como se vio en los resultados, el componente que se denominó redes formales y el denominado comunicación verbal son los que presentan mayor influencia dentro de la variable. Dentro de las redes formales, el subcomponente con mayor peso fue la comunicación descendente, mientras que en la comunicación verbal, el subcomponente con mayor peso es el uso femenino del lenguaje. En el caso de la comunicación descendente, su impacto puede ser originado por la necesidad constante de los jefes de estar al tanto de lo que hacen sus subordinados, dado que no se encuentran compartiendo el mismo espacio físico en la oficina, por lo que su comunicación debe de ser lo más clara y precisa, para no dejar lugar a dudas. En cuanto al uso femenino del lenguaje, su influencia puede venir de la misma situación, al no estar cerca el jefe de los subordinados, ellos buscan apoyo y comprensión de parte de sus compañeros, por lo que este tipo de lenguaje impera más.

Ahora bien, retomando la primera pregunta de investigación, se completa el esquema que fue presentado en un inicio, y que establece las relaciones sugeridas entre las variables.

En base a los resultados obtenidos, el esquema completo queda como sigue:

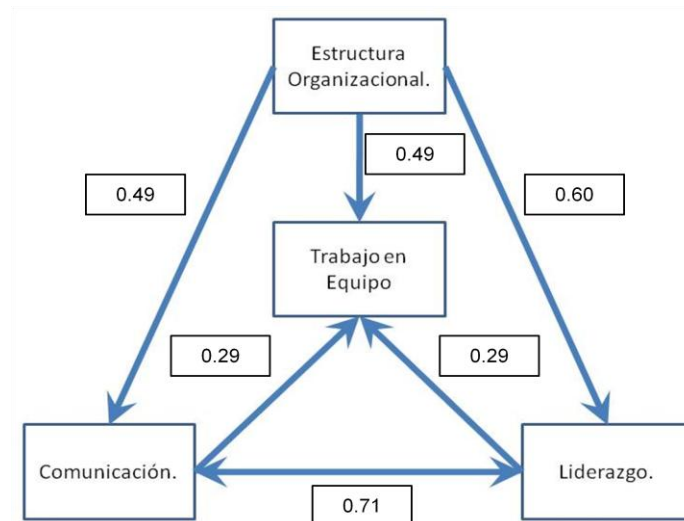


Figura 53 Esquema de Correlación entre las Variables.

De acuerdo con esto, se observa que la correlación entre la estructura y el liderazgo es de 0.60, mientras que entre la estructura y la comunicación es de 0.49, igual que el de la estructura y el trabajo en equipo. Por lo que se observa, la estructura impacta fuertemente la forma en cómo se establece el liderazgo al interior de la organización y también en la forma en cómo fluye la comunicación dentro de la empresa.

Como se vio anteriormente, los tres factores más importantes de la estructura son la extensión de control, la división del trabajo y la toma de decisiones, por otro lado, el liderazgo predominante es, de acuerdo a los empleados, el estilo S4, y los factores más importantes de la comunicación son las redes formales y la comunicación verbal. Ahora bien, ¿Cómo impacta la estructura en el liderazgo y la comunicación?

Empezando por la relación entre estructura y liderazgo, si se considera que el estilo S4 del liderazgo es el que delega, observa, supervisa y cumple, y en cuanto a la toma de decisiones, la cual según las respuestas proporcionadas por los empleados es centralizada, se puede explicar de la siguiente manera, aunque las decisiones sean tomadas arriba en el organigrama, los empleados, al no tener cerca a su jefe directo, sienten que son responsables de tomar las decisiones respecto a su trabajo, para poder sacar adelante su trabajo. Siguiendo con la división del trabajo, esta también influye en el liderazgo, ya que los empleados se consideran especialistas en el trabajo que realizan, por lo que son responsables de su propio proceso y, por lo mismo, a su consideración, necesitan poca supervisión directa. Por último, respecto a la extensión de control, debido a que los empleados consideran que su jefe no les presta la suficiente atención para resolver sus problemas, ellos mismos necesitan tomar sus propias decisiones.

Por otra parte, la relación entre la comunicación y estructura se establece a continuación. Respecto a la relación entre la estructura y las redes formales, el

empleo de estas redes de comunicación facilita la transmisión de información desde los niveles más altos hasta los empleados que operan estas decisiones (toma de decisiones), y les permiten, de igual forma, transmitir a sus jefes los resultados del trabajo realizado (extensión de control). Ahora bien, en referencia a la comunicación verbal, es la principal forma en cómo se comunican las decisiones tomadas, por sobre las comunicaciones electrónicas o escritas. También es la forma en cómo los empleados buscan apoyo con sus compañeros para resolver problemas referentes del trabajo, dado que son especialistas en lo que hacen (división del trabajo), y los empleados con mayor antigüedad apoyan a los recién ingresados.

Entonces, respondiendo la primera hipótesis, es verdadera, la estructura organizacional si está relacionada, en mayor o menor grado, la forma en cómo se da la comunicación en la organización. En cuanto a la segunda hipótesis, la estructura, de igual manera, también está relacionada con el tipo de liderazgo que predomina en la organización. Por último, y como se vio en el esquema anterior, las tres variables si están vinculadas, de manera positiva, en el establecimiento de equipos de trabajo, aunque es la estructura la que presenta la mayor correlación de las tres variables.

Para cumplir con el cuarto objetivo de la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones a la organización para facilitar el establecimiento de equipos de trabajo dentro de la misma.

La primera recomendación va dirigida al diseño de la organización, la sugerencia es que se pase de una organización tradicional a una que emplee un diseño matricial, donde se establezcan unidades de negocio definidas en todas las áreas, de tal forma que cada departamento tenga personal dedicado a atender las necesidades de dicha unidad, lo cual reduce la extensión de control a pequeños equipos y permite a los jefes de área adoptar el papel de administradores de la misma. Cada unidad atiende las necesidades de los ejecutivos de cuenta y de sus

clientes. El resto de las áreas deberá asignar al personal necesario para atender dichas necesidades, por lo que se plantea la necesidad de considerar y establecer la plantilla mínima de operación. En cuanto a áreas especiales de campo, como el departamento de CATI, brindarán sus servicios a todas las unidades de negocio, siendo supervisadas, por el coordinador del estudio. En el caso del área de administración, al ser un área de apoyo, brinda sus servicios a todas las unidades de negocio, esto incluye a Contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas y Calidad.

El planteamiento de la nueva organización debería de verse de la siguiente manera:

Unidades de negocio / Departamentos	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3
Ejecutivos	1 Director de Cuenta, 1 Ejecutivo y 1 Ejecutivo Junior.	1 Director de Cuenta, 1 Ejecutivo y 1 Ejecutivo Junior.	1 Director de Cuenta, 1 Ejecutivo y 1 Ejecutivo Junior.
Análisis	1 Coordinador de Análisis y 2 analistas.	1 Coordinador de Análisis y 2 analistas.	1 Coordinador de Análisis y 2 analistas.
Tabulación	3 Procesadores de Tabulación.	3 Procesadores de Tabulación.	3 Procesadores de Tabulación.
Codificación y captura	1 Jefe de Procesos Intermedios y 6 codi-capturistas.	1 Jefe de Procesos Intermedios y 6 codi-capturistas.	1 Jefe de Procesos Intermedios y 6 codi-capturistas.
Edición	3 Responsables de Edición.	3 Responsables de Edición.	3 Responsables de Edición.
Auditoría (Campo)	2 Supervisores de Auditoría.	2 Supervisores de Auditoría.	2 Supervisores de Auditoría.
CATI	1 Coordinador, 1 Instructor y los Investigadores necesarios para cubrir todas las estaciones instaladas.		
Campo	1 Coordinador de unidad, 3 Coordinadores de Campo, 6 Masters y los Instructores e Investigadores de Campo necesarios.	1 Coordinador de unidad, 3 Coordinadores de Campo, 6 Masters y los Instructores e Investigadores de Campo necesarios.	1 Coordinador de unidad, 3 Coordinadores de Campo, 6 Masters y los Instructores e Investigadores de Campo necesarios.
Contabilidad	6 Auxiliares Contables		
Contraloría *	2 Auxiliares de Contraloría		
Sistemas	1 Administrador de Redes y Personal de Soporte Técnico suficiente para brindar servicio a toda la organización.		
Recursos Humanos	1 Jefe de Nomina, 1 Jefe de Reclutamiento, 1 Jefe de Capacitación y los Auxiliares de Recursos Humanos necesarios para brindar servicio a toda la organización.		
Calidad	1 Responsable de Calidad y 1 Auxiliar de Calidad.		

Tabla 65 Sugerencia de estructura matricial.

El número sugerido de personal está pensado en la plantilla existente, para aprovechar al máximo al personal existente en la organización.

La segunda recomendación está enfocada en un reacomodo del personal de la empresa, ya que existen departamentos que tiene personal disperso en diversas partes del edificio. Entre más cercano este el personal de una misma área, será más fácil controlar y dirigir a los equipos, en particular, los jefes deberían de estar, preferentemente, en la misma área que su personal.

La tercera recomendación está dirigida a capacitar al personal, en particular a los líderes, ya que la capacitación en la empresa se encuentra estancada y todos los esfuerzos están dirigidos a capacitar al nuevo personal, pero no a formar al personal para que desarrolle nuevas capacidades. Algunos de los cursos que se recomiendan para los líderes y jefes de departamento son: administración de proyectos, negociación, habilidades gerenciales, etc. Mientras que al personal en general se le puede capacitar en manejo de computadora, cursos específicos por área (en contabilidad algún curso de actualización en la miscelánea fiscal, para los analistas cursos avanzados de PowerPoint, etc.).

La cuarta recomendación va enfocada al establecimiento de objetivos por unidad y por departamento, ya que, aparentemente, fuera del objetivo general de la empresa, ningún departamento tiene objetivos claros de cómo puede apoyar, desde su trabajo, al alcance de estos números. Con el establecimiento de objetivos y metas, todos los empleados se sentirán más involucrados con la organización. Los objetivos deben de estar relacionados directamente con el trabajo de las áreas y deben definir su aportación a los resultados finales.

La quinta recomendación refiere al establecimiento de reconocimientos, premios y sanciones. Esto auxiliará la productividad del personal al saber que su trabajo es reconocido, aumentando la motivación e incrementando la confianza del personal en el trabajo realizado. De igual manera, las grandes fallas deben de ser

sancionadas, ya que de no ser así, se entra en la dinámica del “no pasa nada”. Como se vio en el marco teórico, el desgaste de las fuentes de poder disminuyen el impacto que el líder tiene con sus seguidores, por lo que esto afecta la forma en cómo se puede motivar al personal.

La sexta recomendación va enfocada a establecer nuevos canales de comunicación entre la dirección y los empleados, un método más directo, mediante el cual sea la propia dirección la que comunique cuales son los objetivos de la empresa, cuales se han alcanzado, cuales faltan por alcanzar, que se puede hacer para alcanzarlos, y, sobre todo, establecer una vía de comunicación que los empleados puedan usar para hacer recomendaciones respecto de su trabajo o ingresar quejas, entre más directa la forma de comunicación, los empleados también se sienten involucrados con la organización y atendidos por la dirección.

La séptima recomendación, y retomando la última parte del párrafo anterior, hace mención del involucramiento del personal en la toma de decisiones y mejoras del trabajo. Una de las frases que se escuchó mucho mientras se desarrollo esta investigación es que cada empleado es dueño de su propio proceso, pero en la práctica, los empleados solo ejecutan el proceso que les fue dado por la organización, por lo que al involucrarlos en la toma de decisiones y mejoras de su trabajo, el empleado establece una mayor afinidad con la empresa y puede auxiliarla en la reducción de costos de operación, por lo que apoya a la organización a que pueda alcanzar los objetivos establecidos.

La última recomendación, va encaminada al apoyo para conformar una identidad corporativa, mediante el establecimiento de normas o reglas que conformen un reglamento de trabajo, la idea general es homogeneizar los comportamientos del personal al interior de la empresa, desde su vestido hasta sus relaciones dentro y fuera de la empresa, lo que permite una mayor integración del personal al disminuir las diferencias “sociales” dentro de la empresa.

Con estas recomendaciones, se aumenta, pero no se asegura, la posibilidad de éxito al establecer equipos de trabajo dentro de la organización.

Ahora bien, ¿En qué otros ámbitos se puede emplear o aplicar la presente investigación? Cualquier empresa que esté interesada en conocer el estilo de liderazgo dominante, o la relación entre las cuatro variables, ya que el instrumento está diseñado para establecer relaciones entre las variables, cualquiera de las 4. Se puede emplear el instrumento en cualquier industria o negocio, ya sea servicios, producción, comercio, etc. Es un instrumento adaptable a las necesidades específicas de cada empresa.

El instrumento y su análisis pueden ser auxiliares para el área de Desarrollo Organizacional, ya que en conjunto con cualquier otra información adicional que se pueda obtener de otras fuentes (encuestas de salida, evaluaciones de clima laboral, quejas, etc.) puede apoyar para la toma de decisiones respecto al diseño y desarrollo de la organización.

V. BIBLIOGRAFÍA.

- Adler, Ronald B. y Jeanne Marquardt. 2005. Comunicación Organizacional. 8ª Edición, McGraw Hill. México.
- Berenson, Mark y David Levine. 1996. Estadística Básica en Administración. 6ª Edición, Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Bland, Michael y Peter Jackson. 1992. Comunicación Interna Eficiente. Legis Editores. Colombia.
- Borrell, Francesc. 2001. Cómo Trabajar en Equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Chao, Lincoln. 2004. Introducción a la estadística. 19ª reimpresión, Compañía Editorial Continental. México.
- Chiavenato, Idalberto. 1993. Administración de Recursos Humanos. 2ª Edición, McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto. 2011. Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición, McGraw-Hill. México.
- Costa, Jon. 1999. La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona.
- Davis, Keith y John W. Newstrom. 2002. Comportamiento Humano en el Trabajo. 11ª Edición, McGraw Hill. México.
- Dawe, Jessamon y William J. Lord. 1974. Functional Business Communication. 2º Edition, Prentice Hall. USA.
- Gardner, Howard. 1998. Mentas líderes. Una anatomía del liderazgo. 1ª Edición, Ed. Paidós. Barcelona.
- Gibson, P y otros. 2011. Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Proceso. 13ª Edición, McGraw-Hill. México.
- Gibson, P., Ivancevich, M. y Donnelly, L. 1990. Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso. 8ª Edición, McGraw-Hill. México.
- Gibson, P., Ivancevich, M. y Donnelly, L. 2009. Organizations. Behavior, Structure, Processes. 13th Edition, McGraw-Hill International. Singapore.

Glass, Gene y Julian Stanley. 1986. Métodos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales. Prentice Hall Interamericana. México.

Gordon, Judith R. 1997. Comportamiento Organizacional. 5ª Edición, Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Guerrero, Victor. 2000. Estadística Básica para estudiantes de Economía y otras Ciencias Sociales. 2ª Edición, Fondo de Cultura Económica. México.

Hernández Sampieri, Roberto y otros. 2010. Metodología de la investigación, 5ª Edición, McGraw Hill Interamericana. México.

Hersey, Paul y Kenneth Blanchard. 1998. Administración del Comportamiento Organizacional. 7ª Edición, Prentice Hall. México.

Johnson, Robert y Patricia Kubly. 2008. Estadística elemental: lo esencial. 10ª Edición, Cengage Learning Editores. México.

Katzenbach, Jon. 2008. El trabajo en equipo, ventajas y dificultades. 1º Ed. 1º reimpresión, Granica. Buenos Aires.

Kazmier, Leonard. 2006. Estadística Aplicada a administración y economía. 4ª Edición, McGraw Hill Interamericana. México.

Knapp, Mark L. 2001. La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno. 1ª reimpresión, Editorial Paidós Mexicana. México.

Kotter, John. 1990. El factor liderazgo. 1ª Edición, Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Lacasa, Antonio. 1998. Gestión de la comunicación empresarial. 1ª edición, Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Likert, Rensis. 1967. The human Organization. McGraw Hill. New York.

Lussier, Robert N. y Christopher F. Achua. 2005. Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 2ª Edición, Thompson. México.

Maddux, Robert B. 1994. Cómo Formar Equipos de Trabajo 1ª Edición, Grupo Editorial Iberoamericana. México.

Mahieu, Pierre. 2003. Trabajar en equipo. 3ª Edición, Siglo XXI Editores. México.

Montebello, Anthony. 2000. Equipos de trabajo extraordinarios. 1ª Edición, Editorial Pax México. Colombia.

Rees, Fran. 1998. Equipos de trabajo. 1ª Edición, Prentice Hall. México.

Reza, Jesús Carlos. 2005. Equipos de trabajo efectivos y altamente productivos. 1ª Edición, Panorama Editorial. México.

Robbins, Stephen. 2004. Comportamiento Organizacional. 10ª Edición, Pearson Prentice Hall. México.

Robbins, Stephen. 2010. Comportamiento Organizacional. 13ª Edición, Pearson Prentice Hall. México.

Robins, Harvey y Michael Finley. 2005. Por qué fallan los equipos. Granica, España.

Stewart, Manz y Sims. 2010. Trabajo en equipo y dinámica de grupos. Limusa Wiley. México.

Thomas, Mark. 2008. Los gurús del liderazgo. 1ª edición, Panorama Editorial. México.

Triola, Mario. 2009. Estadística. 10ª edición, Pearson Educación. México.

Vroom, Victor y Arthur Jago. 1990. El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones. 1ª Edición, Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Zarate, Jon. 2008. Gestionar en equipo: preguntas clave. ESIC Editorial. Madrid.

Papers.

Viveros, Jose. "Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos", consultado el 3 enero 2011 en <http://www.oitchile.cl/pdf/publicaciones/ser/ser011.pdf>

Goleman, Daniel. "¿Qué hace a un líder?", consultado el 3 de enero de 2011 en <http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Que%20hace%20a%20un%20Lider-%20GOLEMAN.pdf>

Hargreaves, Andy y Dean Fink. "The Seven Principles of Sustainable Leadership", consultado el 3 de enero de 2011 en http://www.msde.maryland.gov/NR/rdonlyres/F7D49A8D-E9D0-4C49-9DE6-3A878BC9F1F4/18748/seven_principles.pdf

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. y Dennison, P. "A REVIEW OF LEADERSHIP THEORY AND COMPETENCY FRAMEWORKS", consultado el 3 de enero de 2011 en <http://www2.fcsh.unl.pt/apsociedade/Lideran%C3%A7a.pdf>

The Communication for governance and accountability program, “Organizational Communication”, visitado el 3 de enero de 2011 en <http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVACC/Resources/OrganizationalCommweb.pdf>

Vanguard University , “Organizational Communication“, visitado el 3 de enero de 2011 en <http://www.vanguard.edu/LinkClick.aspx?fileticket=l3%2BjYkSEcFA%3D&tabid=1900>

Fontaine, Craig. “Organizational Structure: A Critical Factor for Organizational Effectiveness and Employee Satisfaction” visitado el 3 de enero de 2011 en <http://www.professorfontaine.com/files/Organizational Structure White Paper v7b.pdf>

Dobrev, Stanislav. “Career Mobility and Organizational Structure” visitado el 3 de enero de 2011 en <http://faculty.chicagobooth.edu/ronald.burt/more/Dobrev.pdf>

Sterns, Jay. “Quality, Efficiency, and Organizational Structure”, visitado el 3 de enero de 2011 en http://www.amga-capp.org/pdf/sterns_inl_hc_finance.pdf .

Gibson, Terry L., Jeanne Moore y E. J. Lueder. “TEAMWORK in Cooperative Extension Programs”, visitado el 3 de enero de 2011 en <http://www.uwex.edu/ces/pdande/planning/pdf/teamwrk.pdf>

Cohen, Philip R. “Teamwork”, visitado el 3 de enero de 2011 en <http://www.cs.toronto.edu/~hector/Papers/teamw10.pdf>

UNC School of Social Work “ProductiveTeamwork” visitado el 3 de enero de 2011 en <http://ssw.unc.edu/cares/planningbasics/team-rev.pdf>

Fontaine, Craig. “Working in teams: the Basics”, visitado el 26 de enero de 2011 en <http://www.professorfontaine.com/files/WorkinginTeams-TheBasics.pdf>

The University of Maine. “Organizational Structure: What’s right for your group?”, visitado el 3 de octubre de 2011 en <http://www.umext.maine.edu/onlinepubs/pdfpubs/6108.pdf>

McMillan, Elizabeth. “Considering Organization Structure and Design from a Complexity Paradigm Perspective”, visitado el 3 de octubre de 2011 en http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/mcn/pdf_files/part5_5.pdf

ANEXO A

México D.F. a _____ de _____ de 20_____

A continuación encontrarás un cuestionario sobre aspectos importantes de tu trabajo. Estamos muy interesados en conocer tu opinión sincera. Los resultados de este diagnóstico servirán para diseñar estrategias de mejora.

El cuestionario consta de 2 partes: una primera en la que te hacemos varias preguntas para que nos des tu opinión. En la segunda te solicitamos algunos datos para poder procesar la información que nos has proporcionado. Por favor no los omitas pues sin ellos no podemos procesar correctamente la información.

Este ejercicio se realiza de manera estrictamente confidencial y anónima.

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

Instrucciones: Por favor marca con una \surd el cuadro que represente mejor tu opinión en cada una de las preguntas.

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Ante cualquier problema de trabajo tengo claro a quien debo acudir para resolverlo					
2. Tengo la facilidad de poder iniciar una conversación					
3. El trabajo en la organización esta tan dividido que hay áreas específicas para cada uno de los procesos de la empresa					
4. Constantemente tengo problemas por que recibo instrucciones de dos o más superiores					
5. Siempre tomo las decisiones referentes a mi área después de explicarles el motivo por el cual se toma la decisión, pero no les permito participar en la toma de la decisión					
6. Constantemente mi jefe se queja de que no entiendo sus instrucciones					
7. Puedo premiar al personal a mi cargo cuando realizan bien su trabajo					
8. Mi jefe me explica la forma en la cual tomo una decisión que afecta directamente mi trabajo					
9. Permito que el personal a mi cargo participe en la toma de decisiones y en la resolución de problemas del área					
10. Sé quién es mi jefe directo					
11. Aprovecho que el personal a mi cargo cree que tengo relación con los altos niveles de la empresa para exigirles que cumplan con su trabajo					
12. Respeto a mi jefe porque en un futuro quisiera ser como él					
13. Procuero explicarle al personal a mi cargo la mejor forma de hacer su trabajo					
14. Mi jefe puede castigarnos cuando hacemos mal el trabajo					
15. Mi jefe supervisa poco mi trabajo porque confía en mi capacidad					
16. Mi jefe consulta con nosotros todas las decisiones del área para que todos en conjunto tomemos la decisión					
17. La empresa cuenta con verdaderos expertos en cada una de sus áreas					

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18. El personal a mi cargo se acerca a mí para pedirme información que necesitan para realizar su trabajo					
19. Puedo identificar el estado de ánimo de las personas de la empresa por sus manoteos y ademanes					
20. Yo establezco reglas y lineamientos sobre la forma en cómo se debe de hacer el trabajo					
21. Los procedimientos son una guía para realizar el trabajo, pero tengo la libertad de hacerlo como mejor me parezca					
22. Yo creo que, en esta empresa, todos los departamentos y todo el personal que labora en ella siempre trabajan en equipo					
23. A la empresa le importa mucho mi apariencia personal					
24. Si tengo un problema con una persona que tenga mi mismo puesto, puedo acercarme directamente a el/ella para aclarar la situación					
25. Mi jefe puede dirigir a más personas de las que actualmente tiene a su cargo					
26. En el trabajo puedo expresar libremente mis sentimientos y emociones					
27. Yo siempre le indico al personal a mi cargo la forma en cómo deben hacer su trabajo porque no están capacitados para hacerlo solos					
28. Sería más fácil hablar con mi jefe si estuviera en la misma oficina que yo					
29. Constantemente siento que la gente malinterpreta lo que le digo					
30. Cuando yo cometo un error tengo toda la confianza de decírselo a mi jefe para que busquemos una solución					
31. Cuando quiero obtener algo modifico mi forma de actuar (voz, postura y ademanes)					
32. El personal a mi cargo toma sus propias decisiones con resultados favorables					
33. El que mi jefe esté cerca de mí, me da más confianza en mi trabajo					
34. Estoy listo para tener mayor responsabilidad en mi trabajo					
35. Hay muchas personas con las que no puedo hablar porque siempre piensan que están en lo correcto					
36. Mi jefe decide las actividades que debo de realizar día a día					
37. En la empresa trabajamos con equipos pequeños para que nuestro jefe pueda brindarnos la mayor atención posible					
38. Siempre me entero primero de las cosas que pasan en la oficina por mis compañeros de trabajo que por mi jefe					
39. Mi jefe toma todas las decisiones importantes sobre mi trabajo					
40. Cuento con una experiencia amplia en el desarrollo de mis actividades					
41. Mi jefe me alienta a decidir la forma en cómo quiero hacer mi trabajo					
42. El personal a mi cargo me ha dicho que, cuando sean jefes, les gustaría ser como yo					
43. En esta empresa no es importante saber, sino que parezca que sabes					
44. Constantemente mi jefe se queja de que malinterpreto lo que me dice					

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
45. Quiero tener más responsabilidades en mi trabajo					
46. Yo tomo todas las decisiones importantes del personal a mi cargo porque ellos no pueden hacerlo					
47. Recibo muchas indicaciones a la vez que no sé por dónde empezar					
48. En mi departamento hay tanta gente que mi jefe no me presta la suficiente atención por atender a los demás					
49. Mi jefe me hace comentarios, tanto positivos como negativos, respecto a mi trabajo					
50. Mi jefe siempre me dice cómo debo de hacer mi trabajo					
51. Obedezco a mi jefe solamente porque es mi jefe					
52. Cumplo con el trabajo que mi jefe me asigna en tiempo y forma					
53. Si hay un problema mi jefe me dice que hacer para resolverlo					
54. Soy un especialista en el trabajo que desarrollo en la empresa					
55. Mi jefe me ha pedido mi opinión sobre el trabajo de alguno de mis compañeros					
56. Me acerco a mi jefe a solicitarle información para realizar mejor mi trabajo					
57. Mi jefe trata de convencernos de que las decisiones que toma son las más convenientes para toda el área					
58. Constantemente siento que cuando yo hablo la gente no me escucha					
59. Me entero de los chismes de la empresa vía Facebook, Messenger, Twitter, etc					
60. Cuando mi jefe habla conmigo, su comportamiento (voz, postura y ademanes) dicen más que lo que me está diciendo con sus palabras					
61. Mi jefe me explica el porqué se debe hacer el trabajo de una forma u otra					
62. Cuento con los conocimientos necesarios para realizar mi trabajo					
63. Hay departamentos que no colaboran oportunamente y retrasan nuestro trabajo					
64. Mi jefe puede premiarnos cuando realizamos bien el trabajo					
65. Cuando hay una comunicación oficial de la empresa siempre busco confirmarla o desmentirla con mis compañeros de trabajo					
66. Tomo todas las decisiones referentes a mi trabajo					
67. Me puedo acercar a mi jefe para comentarle sobre alguna mejora en el trabajo					
68. No necesito supervisar al personal a mi cargo porque están bien capacitados para realizar su trabajo					
69. Las personas a mi cargo me siguen porque soy un experto en lo que hago					
70. Tengo las habilidades necesarias para desempeñar mi trabajo					
71. Conozco los procedimientos para realizar mi trabajo					
72. Siempre que tengo un problema hay alguien que me da consejo sobre cómo resolverlo					
73. Siempre que platico en grupo acabamos hablando de los temas que propongo					
74. Todos en el área colaboramos con el jefe para realizar mejoras constantes en nuestro trabajo					

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
75. Procuero convencer al personal a mi cargo de que la decisión que tomé es la más conveniente para todos, aunque la decisión ya está tomada					
76. Cuando alguien habla conmigo en la empresa se preocupa por lo que siento					
77. Es frecuente que haya decisiones que son tomadas por el jefe del jefe de mi jefe					
78. Para realizar mi trabajo sigo el procedimiento como receta de cocina, sin saltarme un solo paso					
79. Siempre que tengo un problema hay alguien que me ofrece su apoyo incondicional					
80. Constantemente siento que la gente no entiende lo que le digo					
81. Cuando algo sucede lo importante es informar los hechos tal como son					
82. Las personas con las que trabajo parece que siempre saben lo que hacen					
83. Mi trabajo es más rápido cuando pido favores que cuando me comunico de manera formal					
84. Aliento al personal a mi cargo para que ellos decidan la forma en cómo quieren hacer su trabajo					
85. Para cada proyecto, mi jefe me explica con claridad cómo hacer mi trabajo					
86. Puedo castigar al personal a mi cargo cuando ellos cometen errores					
87. Colaboro con el personal a mi cargo para sacar adelante el trabajo de mi área					
88. Las personas que ocupan el mismo puesto que tengo, y yo, tenemos la confianza de pedirnos ayuda para resolver problemas					
89. El personal a mi cargo me obedece solo porque soy su jefe					
90. Respeto a mi jefe porque es un experto en su área					
91. Cumplo con mi trabajo porque mi jefe tiene contacto directo con los directivos de la empresa					
92. Cuando hay una comunicación oficial de la empresa, y tengo duda sobre la misma, siempre hay alguien, que no es mi jefe, que me puede resolver la duda					
93. El personal a mi cargo cumple con el trabajo que se le solicita sin necesidad de presionarlos					
94. Mi jefe establece reglas claras acerca de la forma en cómo se debe trabajar					

La siguiente información es de suma importancia ya que nos servirá para realizar un análisis más profundo de todas las opiniones. En ningún caso se te intentará identificar ya que los resultados serán presentados de manera anónima.

Departamento:							
Puesto:							
Sexo:	Masculino	Femenino	Edad:		Escolaridad:		
Antigüedad en la empresa	Años	Meses	Tiene personal a cargo	Si	No	¿Cuántas personas están a su cargo?	#

MUCHAS GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.