

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

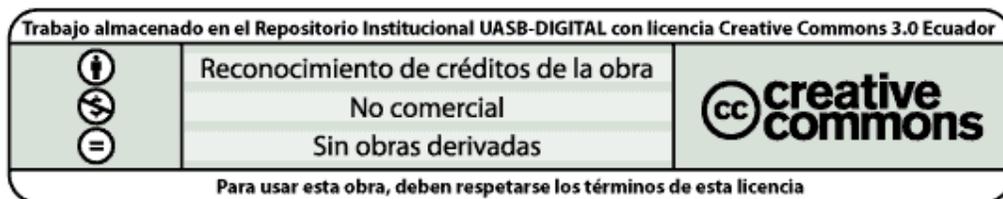
Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**“La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la
PYME Ecuatoriana”**

Mildred Chávez

2013



Yo, Mildred Silvana Chávez Salazar, autora de la tesis intitulada **“La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana”** mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 26 de febrero de 2013

.....
Mildred Chávez Salazar

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**“La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la
PYME Ecuatoriana”**

Mildred Chávez

Daniel Montalvo
Tutor

Quito - Ecuador
2013

RESUMEN

Dado que el Liderazgo es uno de los factores con una incidencia del 70% en el Clima Organizacional, según estudios realizados por la unidad de Investigación y Desarrollo de Hay Group y creada por el Profesor de Harvard David McClelland a 3.781 directivos seleccionados; se genera una relación que afecta al logro de los objetivos y metas organizacionales; de esta manera, si se considera la situación de la pequeña y mediana empresa del Ecuador PYME en donde el ámbito de acción del Liderazgo es más directo que una empresa grande y por lo tanto con una estrecha vinculación entre la gestión y la cultura de la empresa; se puede ver que las PYME tienen su propia personalidad, la misma que está muy influenciada por el empresario, su Liderazgo y su estilo de dirección.

Por lo expuesto, el presente trabajo tiene como propósito determinar cómo influye el Liderazgo en el Clima Organizacional y analizar a las PYME del Ecuador desde esta perspectiva como aporte a su desarrollo y competitividad.

El desarrollo del estudio se realizará bajo un Análisis Teórico Conceptual, a través del cual se busca comparar diferentes teorías, conceptos y modelos fundamentados en estudios e investigaciones del tema; y se lo realiza bajo el siguiente contenido:

- Estudio de las teorías y conceptos del Liderazgo.
- Estudio de las principales teorías de la motivación
- Análisis de los motivos y Estilos de Dirección Dominantes
- Estudio de las teorías, conceptos y dimensiones del Clima Organizacional
- Análisis de modelos de Clima Organizacional
- Análisis de las PYME
- Conclusiones Finales

Agradecimiento

El más profundo agradecimiento a mi familia, por su comprensión, paciencia e inspiración; ya que sin su apoyo habría sido imposible culminar este trabajo y alcanzar mis objetivos.

A mi Director de Tesis, Daniel Montalvo Figueroa B.A., M.B.A., por su confianza, guía y motivación durante el desarrollo de este trabajo.

A todas las personas que de una u otra manera participaron y me apoyaron durante este proceso.

TABLA DE CONTENIDO

Contents

1.	INTRODUCCIÓN	9
2.	CAPÍTULO I: LIDERAZGO	14
2.1	Definición de Liderazgo	14
2.2	Teorías basadas en las Características	15
2.3	Teorías Conductistas basadas en el Comportamiento	16
2.3.1	<i>Kurt Lewin.-Habla de tres estilos de liderazgo:.....</i>	16
2.3.2	<i>Estudios de la Universidad de Michigan.-.....</i>	17
2.3.3	<i>Estudios de la Universidad de Ohio State.-.....</i>	17
2.3.4	<i>Teoría de la Rejilla del Liderazgo de Blake y Mouton.-.....</i>	18
2.4	Teorías basadas en la Contingencia	19
2.4.1	<i>Modelo de contingencia de Fiedler</i>	19
2.4.2	<i>Teoría Situacional de Hersey y Blanchard.....</i>	20
2.4.3	<i>Teoría ruta-meta.....</i>	21
2.5	Teorías Contemporáneas	22
2.5.1	<i>Liderazgo Carismático.....</i>	23
2.5.2	<i>Liderazgo Transformacional.....</i>	24
2.5.3	<i>Liderazgo Estratégico</i>	25
2.5.4	<i>Liderazgo Contemporáneo</i>	26
3.	CAPÍTULO II: COMPORTAMIENTO, MOTIVACIÓN Y ESTILOS DE DIRECCIÓN	29
3.1	Definición de Motivación	29
3.2	Principales Teorías de la Motivación	30
3.2.1	<i>Las Teorías del Contenido de la Motivación</i>	30
3.2.2	<i>Las Teorías del Proceso de la Motivación</i>	32
3.2.3	<i>Las Teorías del Reforzamiento</i>	35
3.3	Motivos y Estilos de Dirección Dominantes	36
3.3.1	<i>Estilo Coercitivo.....</i>	40
3.3.2	<i>Estilo Orientativo</i>	42
3.3.3	<i>Estilo Afiliativo</i>	43
3.3.4	<i>Estilo Participativo</i>	44

3.3.5	<i>Estilo Imitativo</i>	45
3.3.6	<i>Estilo Capacitador</i>	46
4.	CAPÍTULO III: CLIMA ORGANIZACIONAL	48
4.1	Definición de Clima Organizacional	48
4.2	Tipos y Dimensiones del Clima Organizacional	50
4.2.1	<i>Enfoque Tipológico de Clima Organizacional</i>	51
4.2.2	<i>Enfoque Dimensional de Clima Organizacional</i>	52
4.3	Modelos de Clima Organizacional	57
4.3.1	<i>Modelo Hay/McBer</i>	57
4.3.2	<i>Modelo Great Place to Work</i>	61
4.4	Interacción del clima organizacional con otras variables	64
5.	CAPÍTULO IV: LAS PYME EN EL ECUADOR	68
5.1	Antecedentes de las PYME ecuatorianas	68
5.2	Variables que influyen en el desarrollo de las PYME	70
5.3	Gestión Organizacional en las PYME	72
5.4	Perfil del empresario PYME en el Ecuador	76
5.5	Análisis del Clima Organizacional y el Liderazgo en las Empresas PYME ecuatorianas	
	82	
	<i>Comportamientos de los Estilos de Dirección identificados en la Entrevista</i>	86
	<i>Estilo Coercitivo</i>	86
	<i>Estilo Orientativo</i>	87
	<i>Estilo Afiliativo</i>	87
	<i>Estilo Imitativo</i>	88
	<i>Estilo Capacitador</i>	88
6.	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES FINALES	90
7.	BIBLIOGRAFÍA	94

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Rejilla del Liderazgo	19
Gráfico 2: Relación Estilos de Dirección - Motivos	38
Gráfico 3: Modelo de Generación del Clima.....	58
Gráfico 4: Influencia (70%) de los Estilos de Dirección en el Clima Organizacional	59
Gráfico 5: Modelo Great Place ToWork.....	62
Gráfico 6: Variables que Influyen en el Clima Organizacional.....	67
Gráfico 7: Factores de Evaluación Encuesta Trust Index.....	84
Gráfico 8: Análisis del Clima Organizacional y su relación con el Liderazgo en una empresa PYME del Ecuador	86
Gráfico 9: Comparación de Estilos de Dirección Dominantes Identificados	88
Gráfico 10: Modelo de los Cuatro Círculos Hay McBer: Conclusión Final.....	92

1. INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

Entender el comportamiento de las personas en las organizaciones y su influencia en el cumplimiento de los objetivos y la competitividad, nunca había sido tan importante como ahora que están teniendo lugar algunos cambios drásticos de índole social, ambiental y económico, generados por la competencia global.

Sin embargo, las empresas y su Dirección están enfocadas en la productividad a través de la tecnología y otros factores, sin considerar el comportamiento humano, siendo este factor vital para la contribución significativa de la eficacia en una organización. Así también, se pone en evidencia como la globalización afecta las habilidades interpersonales y de administración de los líderes al menos de dos maneras:

- Las diferencias en cuanto a necesidades, aspiraciones y actitudes dentro de su equipo
- Las diferencias culturales que provocan motivaciones distintas entre jefes, compañeros y subordinados.

De esta manera, los Líderes de las organizaciones tienen que ser capaces de trabajar con eficacia en las diferencias, entender la cultura y motivos y aprender a adaptar su estilo de dirección.¹

Por lo tanto, considerando que “Liderazgo es la Capacidad de un individuo de *influir*

¹ Stephen, Robbins, *Comportamiento Organizacional*, 8ª. Ed. Prentice Hall. México, 1999, p. 12

en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.” (Robbins, S, 2009), y el énfasis que hacen sobre la *Influencia* los teóricos del Liderazgo; el aporte de los Líderes es crítico en las decisiones, los objetivos y la motivación de los empleados.

Para esto, Los líderes deben tener claro como la percepción que tengan las personas acerca de la empresa en la que trabajan, influye en su manera de comportarse; sobre esto, según Hay Group, hay dos elementos clave aún sin definir y que son de una importancia fundamental para establecer un modelo que explique estas interacciones:

1. Cómo se define la “realidad” organizativa, desde el punto de vista de “cómo explicar la organización” a través de paradigmas interpretativos que identifican la organización como “un ser vivo”, “un fluido”, “una agrupación de conocimiento”, etc.
2. Cómo se establece el modelo de motivación en base al cual las personas tienen preferencias o aversiones, sobre las que fundamentan sus expectativas, y cómo el acercamiento o la mayor distancia de su realidad laboral con respecto a estas expectativas, influye en la percepción de la bondad o falta de calidad del entorno en el que desarrolla su trabajo.²

De acuerdo a lo antes mencionado, podemos decir que el conocimiento de cómo se concibe a la organización y como se establece los motivos de las personas que generan su comportamiento, son elementos que integran el concepto de Clima Organizacional y por lo tanto muy importantes a considerar dentro del Liderazgo y la Administración Organizacional.

Lewin y Stinger citado por (Gan y Berbel, 2007), dicen: “el clima es un filtro por el cual pasan los fenómenos *objetivos* de la empresa (*estructura, liderazgo, toma de decisiones*), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente *comportamiento* y

²Aranzadi & Thomson, *Factbook Recursos Humano/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo*, Hay Group SAP, p 1

relaciones."³

Con respecto a lo antes dicho, es interesante la situación de las empresas PYME considerando que en el Liderazgo, el ámbito de acción es más reducido que una macro empresa y por lo tanto se genera una estrecha vinculación entre la gestión y la cultura de la empresa; de esta manera las PYME tienen su propia personalidad, la misma que está muy influenciada por el empresario PYME, su liderazgo y su estilo de dirección.

De conformidad con lo expuesto, y dado que el Liderazgo es uno de los factores con una incidencia importante en el Clima Organizacional, se genera una profunda relación que afecta al logro de los objetivos y metas organizacionales. De ahí, la importancia de estudiar; ¿Cómo Influye El Liderazgo en el Clima Organizacional?; y analizar a las PYME del Ecuador desde esta perspectiva como aporte a su desarrollo y competitividad.

Objetivo General:

Determinar cómo influye el Liderazgo en el Clima Organizacional de las Empresas PYME ecuatorianas.

Objetivos Específicos:

- Estudiar las teorías y conceptos del Liderazgo.
- Analizar Comportamientos y Estilos de Liderazgo
- Analizar las principales teorías de la motivación
- Estudiar las teorías, conceptos y dimensiones del Clima Organizacional
- Analizar la relación entre el Clima Organizacional y el Liderazgo en las Empresas PYME ecuatorianas

Hipótesis

³Demetrio, Santamaría, M. “Liderazgo interior: propuesta para el mejoramiento del clima organizacional”, en <http://www.monografías.com>

El estilo de liderazgo puede ser adaptable, lo cual indica que no existe un modelo o estilo único de liderazgo, pero si es un determinante significativo en el clima organizacional y a su vez en el logro de objetivos y metas organizacionales.

Perspectiva Teórica Metodológica

El desarrollo del estudio se realizará bajo un Análisis Teórico Conceptual, a través del cual se busca comparar diferentes teorías, conceptos y modelos fundamentados en estudios e investigaciones del tema, para lo cual se analiza la intencionalidad de los siguientes autores: ROBBINS, Stephen y JUDGE Timothy, en Comportamiento Organizacional; LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher, en Liderazgo; entre otros.

También se analiza el Modelo de Clima Organizacional propuesto por HAY GROUP en, Factbook Recursos Humanos; así como otros propuestos por la firma GREAT PLACE TO WORK y artículos relacionados en HARVARD BUSINESS REVIEW.

Para el análisis de las PYME en el Ecuador se analizan diferentes autores y proyectos de Investigación realizados a través de diferentes programas de estudio en el País.

Los límites del trabajo desarrollan de acuerdo a la siguiente secuencia y contenido de la misma:

- **LIDERAZGO**; se analizarán conceptos y las diferentes teorías del Liderazgo desde algunos enfoques, para entender sus elementos, características y evolución, para de esta manera evidenciar su importancia e influencia en el logro de los objetivos organizacionales.
- **COMPORTAMIENTO, MOTIVACIÓN Y ESTILOS DE DIRECCIÓN**; se revisará las Principales Teorías de la motivación, para entender las necesidades y motivos que generan comportamientos en las personas y en los líderes; y en base a esos comportamientos identificar los estilos de Dirección Dominantes con sus ventajas y

desventajas según el escenario.

- CLIMA ORGANIZACIONAL; una vez identificados Estilos de Dirección dominantes, se analizarán algunas definiciones de Clima Organizacional, las dimensiones a través de las cuales se puede medir el Clima y los dos modelos más influyentes en el mundo para entender la relevancia del tema; en este capítulo también se analizará la interacción del Clima Organizacional con los Estilos de Dirección y otras variables.
- LAS PYME EN EL ECUADOR; en este capítulo se revisarán algunas definiciones y estudios con respecto a los antecedentes de las PYME del Ecuador, las variables que influyen en el desarrollo de las PYME, como está la gestión organizacional en las PYME del Ecuador y se tratará de identificar el Perfil del Empresario PYME, para posteriormente analizar la interacción e influencia de los Estilos de Dirección en el Clima Organizacional y su relevancia en las empresas PYME.
- CONCLUSIONES FINALES; en este capítulo se exponen todas las conclusiones finales con respecto al Proyecto y las limitaciones encontradas en el trabajo de investigación.

2. CAPÍTULO I: LIDERAZGO

2.1 Definición de Liderazgo

No existe una definición universal de liderazgo, sin embargo para el efecto se mencionan los aportes de algunos autores cuyas investigaciones han estado orientadas al tema:

“Liderazgo es el proceso de Influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. (Robert N. Lussier y Christopher F.).

“Es la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas”. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009).

Según Hay Group, se conoce como Liderazgo a esa habilidad de convertir una simple agrupación de personas, juntas únicamente con el fin de lograr un objetivo supuestamente común, en un verdadero equipo y así crear sinergias entre las personas que lo componen.⁴

Como se puede apreciar en las definiciones de Liderazgo, existen elementos fundamentales que son la influencia y logro de objetivos; de esta manera se evidencia la importancia de un Líder en una organización para una administración sólida con una eficacia óptima, sin embargo la naturaleza del liderazgo requiere una combinación de rasgos, actitudes y habilidades que demuestran la conducta de un Líder; esto genera diferencias y se crean una diversidad de Estilos de Liderazgo, los mismos que según, John W. Newstom, son el patrón total de acciones explícitas e implícitas de los líderes según lo consideran los empleados.

⁴Aranzadi & Thomson, *Factbook Recursos Humano/El Equipo: conceptos y como desarrollarlos*. Hay Group SAP, p. 2

Dado que el Liderazgo como tal es un fenómeno complejo, para poder abordarlo y analizar más adelante los diferentes estilos de Liderazgo; se exponen las principales teorías tomadas de algunos autores desde diferentes enfoques: Enfoques Conductuales, Enfoques Contingentes, y otros Enfoques Contemporáneos dentro de los cuales se menciona al Liderazgo Carismático, Liderazgo Transformacional entre otros.

2.2 Teorías basadas en las Características

Las teorías basadas en las características del Liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al enfocarse en las cualidades y características de personalidad sociales, físicas o intelectuales. Esta teoría es producto de las primeras etapas de investigación acerca del Liderazgo.

El análisis de estas características con el fin de encontrar el liderazgo eficaz, dieron como resultado algunos caminos sin salida ya que diferentes estudios realizados identificaron casi 80 rasgos del Liderazgo, lo que generó confusión en el tema puesto que aparte de ser numerosas, estas características particulares que se habían encontrado variaban mucho de un estudio a otro.⁵

Sin embargo, más adelante diferentes Investigadores organizaron estas características en un grupo de cinco grandes dimensiones básicas que subyacen a todas las demás; esto se lo conoce como el Modelo de personalidad de los Cinco Grandes y según los estudios realizados está estrechamente ligado con el desempeño en el trabajo. Las dimensiones son las siguientes:

- Extroversión.- describe a las personas sociables, gregarias y asertivas.
- Adaptabilidad.- describe a una persona muy adaptable, cooperativa, cálida y confiada que acepta los puntos de vista de los demás.
- Meticulosidad.- esta dimensión describe a alguien que es responsable, confiable,

⁵Stephen, Robbins y Timothy, Judge, *Comportamiento Organizacional*, 13ª. Ed. Prentice Hall. México, 2009, p. 387

persistente y organizada.

- Estabilidad Emocional.- describe a las personas que saben manejar la tensión, que son tranquilas, seguras, positivas con confianza en sí mismas.
- Apertura a las experiencias.- esta dimensión caracteriza a las personas creativas, de imaginación, sensibilidad y curiosidad.⁶

El Resultado de los estudios de estas teorías de las características del Liderazgo expone dos conclusiones:

- 1) Las características pueden predecir el Liderazgo
- 2) Las características son los mejores indicadores para la emergencia de líderes y la apariencia del Liderazgo mas no para distinguir entre líderes eficaces y los ineficaces.⁷

2.3 Teorías Conductistas basadas en el Comportamiento

En la interminable búsqueda por encontrar líderes eficaces y un mejor estilo de liderazgo en toda situación, las investigaciones dirigen sus estudios a los comportamientos específicos que diferencian a los líderes de los que no lo son.

De esta manera estas teorías sugieren un enfoque conductista del liderazgo, ya que a diferencia de la teoría basada en las características que da por sentado que el Líder nace no se hace, estas teorías basan sus estudios en comportamientos específicos que se identifican en los Líderes y podrían enseñarse. Para el análisis de este enfoque, se revisan algunas teorías conductistas del Liderazgo:

2.3.1 Kurt Lewin.-Hablaba de tres estilos de liderazgo:

- a) Autocrático. Autoritario, centralista, dominante, controlador y monopolizador de decisiones.
- b) Liberal. Deja hacer es permisivo, delega.

⁶Stephen, Robbins y Timothy, Judge, *Comportamiento Organizacional*, 13ª. Ed. Prentice Hall. México, 2009, p. 109

⁷Stephen, Robbins y Timothy, Judge, *Comportamiento Organizacional*, 13ª. Ed. Prentice Hall. México, 2009, p. 388

- c) Democrático. Fija objetivos, es participativo, orientador, controla resultados, descentraliza, empodera, faculta.⁸

2.3.2 Estudios de la Universidad de Michigan.-

Estos estudios al igual que los de la Universidad de Ohio tuvieron como propósito identificar características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionados con la eficacia de su desempeño. Este enfoque identifica dos dimensiones de comportamiento asociado a los líderes:

- a) Orientado al empleado. Este tipo de liderazgo da gran importancia a las relaciones interpersonales, a las necesidades de los subordinados y aceptación de sus diferencias individuales. Es un liderazgo de apoyo y facilidades para la interacción.
- b) Orientado al trabajo. Este estilo hace hincapié en el cumplimiento de las metas y la facilitación del trabajo. El Líder asume su responsabilidad de hacer su trabajo en función de los estándares y dirige de cerca a sus subordinados en el que deben hacer y como lo deben hacer.⁹

2.3.3 Estudios de la Universidad de Ohio State.-

El propósito de este estudio fue medir la percepción de los seguidores respecto al comportamiento de los líderes y los resultados identificaron dos dimensiones de comportamiento:

- a) Estructuración.-Este estilo se centra en hacer que se cumpla la tarea, el líder formula planes, asigna tareas y responsabilidades con consignas claras, da pautas, fija metas, monitorea procesos y controla resultados formulando planes, asignando

⁸Enrique, Franklin y Mario, Krieger, *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*, Ed. Pearson Educación. México, 2011, p. 299

⁹Robert, Lussier y Christopher, ACHUA, *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, 2ª. Ed. CENGAGE Learning. México, 2002, p. 67

tarea

- b) Consideración.- se interesa por las necesidades humanas de su personal, las relaciones de trabajo están basadas en la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados; el Líder busca generar un adecuado ambiente.

2.3.4 Teoría de la Rejilla del Liderazgo de Blake y Mouton.-

Esta teoría incluye las aportaciones de las investigaciones de las Universidades de Michigan y Ohio, ya que combina las dos dimensiones: preocupación por las personas y la preocupación por la producción en una tabla de doble entrada con una escala de medición del 1 al 9 con 81 posibilidades de combinación; sin embargo a rejilla del Liderazgo identifica cinco estilos de liderazgo:

- a) Empobrecido (1,1).- Se interesa poco por la producción y la gente, hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto, poco compromiso y poca orientación a los logros.
- b) Autoridad y Obediencia (9,1).- muestra gran interés por la producción y poco interés por las personas, se concentra el logro de los objetivos y los empleados solo ejecutan órdenes.
- c) Tipo Club Campestre (1,9).- tiene alto interés por la gente y bajo en la producción, se esfuerza por mantener un ambiente amigable sin considerar la producción.
- d) Medio Camino (5,5).- mantiene un interés equilibrado entre la producción y las personas, el líder se esfuerza por mantener un desempeño y una moral satisfactoria.
- e) Líder de Equipo (9,9).- muestra gran interés por la producción y la gente, se esfuerza por lograr el desempeño y los resultados así como la satisfacción máxima de los empleados. Según Blake, Mouton y McCauley, en general este es el estilo

de liderazgo más adecuado en todas las situaciones.¹⁰

Gráfico 1: Rejilla del Liderazgo

ALTO	9	1,9							9,9
INTERÉS POR LAS PERSONAS	7								
	6								
	5				5,5				
	4								
	3								
	2	1,1							9,1
BAJO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	BAJO	INTERÉS POR LA PRODUCCIÓN							ALTO

Fuente: Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. México 2002, p71

2.4 Teorías basadas en la Contingencia

Si bien las teorías basadas en las características o el comportamiento han sido útiles para identificar algunas dimensiones deseables del Liderazgo, la predicción del éxito de este es más complejo ya que las influencias situacionales exponen la necesidad de los líderes de cuando usar un determinado estilo. Para esto se han desarrollado diversos modelos que expliquen este enfoque, el cual sostiene que el estilo y la eficacia del liderazgo depende de las peculiaridades de la situación. Para el análisis se examinan las teorías más relevantes basadas en la contingencia:

2.4.1 Modelo de contingencia de Fiedler

Este fue el primer modelo de contingencia desarrollado por Fred Fiedler, quien sugiere que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste; es decir que a medida que la situación varíe también variarán los requisitos del liderazgo.

¹⁰Robert, Lussier y Christopher, ACHUA, *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, 2ª. Ed. CENGAGE Learning. México, 2002, p. 71

Se identificaron 3 variables de contingencia que definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo:

- a) Relaciones líder-miembro.- están determinadas por el grado de confianza en sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder y es aceptado.
- b) Estructura de la tarea.- grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto.
- c) Poder del puesto del líder.- describe el poder organizacional que corresponde al puesto que ocupa el líder; es decir la influencia que tiene sobre las variables de poder como contratación, disciplina, ascensos, etc.

La relación entre estas variables expresa las siguientes conclusiones :

- En situaciones altamente no estructuradas la estructura y control del líder permiten la remoción de la ambigüedad y ansiedad indeseables que resultan de ellas, por lo que los empleados y ansiedad que resultan de ellas.
- En situaciones en que la tarea es ampliamente rutinaria y el líder tiene buenas relaciones con los empleados, pueden percibir su orientación hacia la tarea como un apoyo para su desempeño laboral.
- Las restantes situaciones intermedias requieren que se establezcan mejores relaciones líder miembro, así que un líder orientado hacia los empleados, más considerado es más eficaz.¹¹

2.4.2 Teoría Situacional de Hersey y Blanchard

El modelo de liderazgo situacional (o ciclo de vida), desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, se centra en los seguidores y sostiene que el factor más importante que afecta al estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) de sus subordinados. Este

¹¹John, Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, 12ª. Ed. McGraw Hill. México, 2007, p, 168

énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder.

Esta teoría identifica cuatro comportamientos específicos del líder, en donde el comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor:

- a) Seguidor incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea, el líder necesita darle instrucciones claras y específicas.
- b) Seguidor incapaz pero dispuesto a realizar la tarea el líder necesita desplegar mucha orientación a la tarea para compensar su falta de habilidad y mucha orientación a la relación para que el seguidor comprenda los deseos del líder.
- c) Seguidor capaz y no está dispuesto, el líder necesita utilizar un estilo participativo y de apoyo.
- d) Seguidor tanto capaz como dispuesto, el líder no necesita hacer mucho.¹²

2.4.3 Teoría ruta-meta

Esta teoría sostiene que es el trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas y proporcionar la dirección necesaria y/o asegurarse de que estas sean compatibles con los objetivos generales del grupo. De esta manera los líderes eficaces aclaran la ruta de sus seguidores hacia el logro de sus metas de trabajo y lo hacen más fácil.

El modelo ruta-meta identifica cuatro comportamientos de los líderes:

- a) Directivo.- el líder es claro en las especificaciones y hace saber a sus seguidores lo que espera de ellos, programa el trabajo y sus estándares.
- b) Apoyador.- el líder es amistoso y demuestra preocupación por el bienestar y las necesidades de los empleados. Crea un buen ambiente de trabajo.
- c) Orientado al logro.- el líder establece altas expectativas para los empleados, les

¹²Stephen, Robbins y Timothy, Judge, *Comportamiento Organizacional*, 13ª. Ed. Prentice Hall. México, 2009, p. 396

expresa confianza en su capacidad de alcanzar las metas difíciles y modela la conducta deseada.

- d) Participativo.- el líder consulta a sus seguidores y los invita a plantear comentarios y sugerencias sobre la toma de decisiones.

Se identifican también dos factores de contingencia que influyen en la relación liderazgo-comportamiento-resultados y que deben ser analizados con sus respectivas variables:

- 1) Ambiente de Trabajo:
 - Estructura de la Tarea
 - Sistema de autoridad formal
 - Grupo de Trabajo
- 2) Características Personales de los empleados:
 - Situación de Control
 - Experiencia
 - Aptitud percibida

2.5 Teorías Contemporáneas

En el último tiempo se han presentado cambios geopolíticos, sociales y económicos importantes, por lo tanto el ambiente de trabajo actual es más turbulento, incierto y competitivo, lo que obliga a las organizaciones a generar nuevas situaciones y transformarse para prosperar.

Según Georg Vielmetter, Director de Liderazgo y Talento de Hay Group y responsable del estudio *Liderazgo 2030*,

“ Las tendencias de cambio apuntan a que la próxima generación de líderes necesitará

desarrollar el pensamiento estratégico y conceptual, tendrá que demostrar una elevada integridad y apertura intelectual, pero también nuevas formas de generar lealtad entre los colaboradores”.
“Para prosperar en el futuro los líderes tendrán que hacerse más hábiles y adaptables guiando a las organizaciones hacia una revolución en sus culturas, estructuras, sistemas y procesos.”¹³

Bajo esta perspectiva, las teorías tradicionales de liderazgo ignoran ciertas características contextuales como, la capacidad del líder para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales y conseguir efectos extraordinarios de sus seguidores a través de la construcción de confianza, compromiso, emoción, energía y entusiasmo.

Para este análisis se menciona un nuevo grupo de teorías del liderazgo en las cuales se expone como tema común a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos.

2.5.1 Liderazgo Carismático

Según Max Weber la palabra carisma se define como *“cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen a parte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, súper humanos o, al menos poderes específicos excepcionales. Estos no son accesibles a las personas comunes pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos, el individuo al que se le asignan, es tratado como líder”*.¹⁴

De acuerdo a lo expuesto en la definición, el carisma es una forma de influencia que no se basa en los sistemas de autoridad tradicionales y racionales, sino en la percepción de los seguidores de que el líder posee un don o cualidades sobrenaturales; lo que genera un compromiso en los seguidores y produce mejores resultados. Esto se evidencia en un proceso sugerido de cuatro etapas:

¹³HAY GROUP .*Las 6 tendencias globales que marcarán la gestión de personas en 2030*, Liderazgo 2030. Madrid, 2011, en www.haygroup.com

¹⁴Stephen, Robbins y Timothy, Judge, *Comportamiento Organizacional*, 13ª. Ed. Prentice Hall. México, 2009, p. 414

1. Comienza con la articulación de una visión atractiva que propone un futuro mejor, lo que da a los seguidores un sentido de continuidad;
2. Una vez establecida la visión el líder comunica expectativas de alto desempeño y expresa confianza en que sus seguidores las satisfarán lo que mejora su autoestima.
3. Después el líder transmite con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con su comportamiento da el ejemplo para que sus seguidores lo imiten.
4. Por último el líder carismático induce emociones y con frecuencia adopta un comportamiento no convencional que es percibido por sus seguidores como valentía y convicción en la visión; esto permite que los seguidores capten las emociones que el líder les envía.

El liderazgo carismático es un paradigma complejo por su naturaleza poco racional y sus efectos en los seguidores, ya que si bien los líderes carismáticos pueden conseguir que los resultados se cumplan con compromiso y entrega; también se debe considerar el surgimiento de otros efectos psicológicos y de comportamiento como la devoción, la abnegación, la obediencia y la fidelidad incondicional; lo que crea un vínculo muy emocional con sus seguidores y de esta manera el líder puede usar este poder fundado en las relaciones para sus intereses personales.

2.5.2 Liderazgo Transformacional

Este tipo de liderazgo se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos; estos líderes entienden la importancia de ganar la confianza de los seguidores ya que solo por este medio puede crear en ellos un fuerte compromiso con los resultados que se busca obtener con la misión.

El liderazgo transformacional *sirve para cambiar el status quo, pues articula para los*

*seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización.*¹⁵ Las características de los líderes transformacionales son:

- Influencia idealizada.- proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.
- Motivación inspiradora.- Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.
- Estimulación intelectual.- Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- Consideración individualizada.- Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.¹⁶

2.5.3 Liderazgo Estratégico

El liderazgo estratégico es *“el proceso de ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e implementar una visión, una misión y las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales.”*¹⁷En consecuencia, el líder estratégico debe ser capaz de desarrollar la visión y su ejecución tanto para el corto, como el mediano y largo plazo y poder vincularlos a través del siguiente proceso general:

1. Desarrollar una visión, es decir, determinar cuál es el estado que la organización desea alcanzar en un escenario y en un plazo específicos.
2. Determinar cuál es el camino más corto entre el punto en donde se encuentra la organización y aquel que desea alcanzar.
3. Ejecutar los cambios internos y actuar en el escenario para hacer realidad la visión.

Algunas de las dimensiones que se consideran en el liderazgo estratégico son:

- Tener una visión holística de la situación, involucrando distintos puntos de vista y

¹⁵Robert, Lussier y Christopher, ACHUA, *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, 2ª. Ed. CENGAGE Learning. México, 2002, p. 356

¹⁶Stephen, Robbins y Timothy, Judge, *Comportamiento Organizacional*, 13ª. Ed. Prentice Hall. México, 2009, p. 419

¹⁷Robert, Lussier y Christopher, ACHUA, *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, 2ª. Ed. CENGAGE Learning. México, 2002, p. 374

perspectivas.

- Poner en marcha el proceso de cambio, involucrando a todos sus actores y comprometiéndolos con el proceso.
- Buscar la mejor manera de lograr el compromiso de los individuos con el cambio, a través de toda la información disponible.
- Comunicar clara y entusiastamente una visión inspiradora de lo que la organización puede ser.
- Comunicar a la organización los progresos de la transformación, anunciar y celebrar los logros.
- Identificar a los participantes clave y a quienes ostentan el poder en la organización y en su entorno operativo y conseguir que respalden el cambio.
- Diseñar y poner en acción una organización que sea congruente con la nuevas creencias y valores.
- Movilizar y poner en juego capacidades, voluntades y recursos para el logro de los objetivos estratégicos.
- Conformar los equipos de la organización, integrarlos según las competencias necesarias para desarrollar objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente que apoye a las personas que participan en el proceso de cambio.
- Definir y establecer una organización que pueda poner en práctica la visión.
- Crear las condiciones para que el cambio sea participativo y al mismo tiempo dirigido.¹⁸

2.5.4 Liderazgo Contemporáneo

Hasta este punto se han cubierto algunos conceptos y las teorías más importantes y

¹⁸Enrique, Franklin y Mario, Krieger, *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*, Ed. Pearson Educación. México, 2011, p. 311

tradicionales con respecto al liderazgo, sin embargo a continuación se exponen algunos enfoques y dimensiones contemporáneas con respecto al liderazgo.

Daniel Goleman en su investigación a cerca de 200 empresas, descubrió que si bien las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo como la inteligencia, tenacidad, determinación y la visión son necesarias para el éxito, en realidad son insuficientes; porque los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional que incluye autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Estos estudios sugieren que a pesar de que existan diferentes estilos personales de liderazgo, los líderes más eficaces son iguales de una manera crucial; todos ellos tienen un alto grado de Inteligencia Emocional, esto no quiere decir que las habilidades de inteligencia y técnicas no sean importantes pero son “capacidades de umbral”, es decir que son requisitos de nivel de entrada en los puestos ejecutivos.

Bajo este enfoque la inteligencia emocional se convierte en la habilidad más importante en el liderazgo porque sin ella una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder.¹⁹

John Kotter propone que la gestión y el liderazgo son diferentes pero complementarias y que en un mundo cambiante, uno no puede funcionar sin el otro. El liderazgo no es algo místico y misterioso; no tiene nada que ver con tener “carisma” u otros rasgos de personalidad exóticos, no es la provincia de unos pocos elegidos y tampoco es necesariamente mejor que el liderazgo de gestión o un reemplazo.

La gestión es sobre cómo lidiar la complejidad, sin una buena gestión las empresas complejas tienden a convertirse en caóticas en formas que amenazan su propia existencia. La

¹⁹Daniel, Goleman, *¿Qué Hace un Líder?*, HARVARD BUSINESS REVIEW, en <http://www.hbr.org>

buena gestión aporta un grado de orden y coherencia a la calidad y la rentabilidad de los productos. El liderazgo y la gestión tienen su propia función y actividades características. Ambas cosas son necesarias para tener éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y volátil. Es por eso que el liderazgo se ha vuelto tan importante ya que trata de hacer frente al cambio.

Sin embargo, al tiempo que las empresas mejoran su capacidad de liderar, deben recordar que el verdadero desafío es combinar un liderazgo fuerte con una sólida administración y utilizar cada uno para equilibrar al otro; ya que de otra manera un liderazgo fuerte con una gestión débil no es lo mejor y a veces puede ser peor a la inversa.

Por supuesto, no todos pueden ser buenos tanto en dirección y gestión, algunas personas tienen la capacidad de convertirse en excelentes gerentes pero no líderes fuertes; otros por el contrario tienen gran potencial de liderazgo pero grandes dificultades para convertirse en gerentes fuertes. Las empresas inteligentes deben valorar los dos tipos de personas y trabajar para hacer de ellos parte del equipo.

La conclusión es que haciendo lo que se hizo ayer, o hacerlo un 5% mejor, ya no es suficiente para el éxito. Los principales cambios son cada vez más necesarios para sobrevivir y competir eficazmente en este nuevo entorno; y por esta razón hay que recordar que más cambios siempre exigen un mayor liderazgo.²⁰

²⁰John, Kotter, *Lo que los Líderes realmente hacen*. HARVARD BUSINESS REVIEW, en <http://www.hbr.org>

3. CAPÍTULO II: COMPORTAMIENTO, MOTIVACIÓN Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

3.1 Definición de Motivación

El Término motivo se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de manera determinada, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Desde esta perspectiva, la motivación se asocia con el sistema de cognición de las personas, en el cual está involucrada la representación de lo que éstas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea.²¹

La motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación y se la define como “el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” ((Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009).

La Motivación “es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener cierto resultado” (Robert N. Lussier y Christopher F.).

Para Hay Group, la Motivación desde el punto de vista organizacional consiste en el análisis y gestión de los factores que impulsan a las personas a actuar de una determinada manera en su entorno profesional.²²

Según Schein, “Las necesidades humanas se pueden clasificar en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo a la situación total de la vida de una persona.

²¹Enrique, Franklin y Mario, Krieger, *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*, Ed. Pearson Educación. México, 2011, p. 101

²²Aranzadi & Thomson, *Factbook Recursos Humano/La Persona: Aptitudes y Actitudes de la Personas*. Hay Group SAP, p. 2

Estas necesidades y motivaciones tienen relativa importancia para cada persona, creando una especie de jerarquía que varía también según la persona, la situación o la ocasión” (F. Krieger, 2011, p 103).

3.2 Principales Teorías de la Motivación

Los motivos y las necesidades en las personas son algo complejo, pero entenderlas ayuda a tener una mejor comprensión de la motivación y el comportamiento, así como el actuar de las personas. Para esto se analizará el Proceso de Motivación desde sus principales teorías.

3.2.1 Las Teorías del Contenido de la Motivación

Se centran en explicar y predecir el comportamiento basado en las necesidades de motivación de los empleados.

3.2.1.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades

Según Maslow quién concibió esta teoría, se fundamenta en 4 premisas fundamentales: 1) solo motivan las necesidades no satisfechas; 2) las necesidades de la gente se distribuyen de acuerdo con un orden de importancia; 3) la gente no se sentirá motivada a satisfacer una necesidad de orden superior a menos que haya satisfecho por lo menos en grado mínimo las necesidades de orden inferior; 4) la gente tiene cinco niveles de necesidades, las cuales presentamos aquí en orden jerárquico, de las de orden inferior a las de orden superior.

Los cinco niveles de necesidades básicas de acuerdo a su orden jerárquico son:

- 1) Necesidades Fisiológicas.- son necesidades primarias que incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales
- 2) Necesidades de Seguridad.- una vez satisfechas las necesidades primarias, están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- 3) Necesidades Sociales.- se refieren al afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.

- 4) Necesidades de Estima.- la persona se concentra en su ego, respeto por sí mismo, reconocimiento de logros y prestigio.
- 5) Necesidades de autorrealización.- el nivel más elevado es desarrollar al máximo potencial personal, esto incluye el crecimiento, el logro y el progreso.

3.2.1.2 Teoría Bifactorial

Frederick Herzberg, en su teoría propone que toda motivación viene por factores extrínsecos e intrínsecos. Combino las necesidades de orden inferior en una clasificación que denominó de higiene o mantenimiento; y las necesidades de orden superior en una clasificación que llamo factores de motivación.

- 1) Factores de Mantenimiento o Extrínsecos.- estos factores se relacionan con necesidades de orden inferior y la motivación proviene de fuentes externas a la persona y al trabajo mismo. Entre estos factores están el salario, la seguridad en el empleo, la categoría del puesto, las condiciones laborales y las relaciones personales.
- 2) Factores de Motivación o Intrínsecos.- se relacionan con las necesidades de orden superior, pues la motivación proviene del interior de la persona más que del trabajo mismo. Estos incluyen a logros, reconocimiento, reto y el progreso.

Este modelo de motivación bifactorial se argumenta que son los factores de motivación o intrínsecos los que motivan a las personas, ya que los factores de mantenimiento solamente impiden que las personas se sientan insatisfechas pero no son motivo de motivación.

3.2.1.3 Teoría de las Necesidades Adquiridas

Esta Teoría de las Necesidades adquiridas, fue desarrollada por David McClelland y se centra en tres necesidades que impulsan la conducta humana: logro, poder y afiliación; y al contrario de las teorías de Maslow y Herzberg, esta teoría no abarca necesidades de orden inferior como las de seguridad y fisiológicas.

- 1) Logro.- orientación a la excelencia, al logro, al respeto de un conjunto de estándares, al esfuerzo por el triunfo
- 2) Poder.- es la necesidad de ejercer influencia y hacer que otros se comporten en una forma que no la hubieran hecho por sí mismas.
- 3) Afiliación.- es la necesidad de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Esta es una teoría con mayor apoyo de las investigaciones, sin embargo no tiene mucho efecto práctico debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes lo que dificulta su medición.

3.2.2 Las Teorías del Proceso de la Motivación

Se enfocan en entender la forma en que los empleados eligen comportarse para satisfacer sus necesidades. Estas teorías son más complejas que las de contenido de la motivación ya que no solamente tratan de identificar y entender las necesidades de las personas; si no que tratan de entender por qué la gente tiene diferentes necesidades.

3.2.2.1 Teoría de Equidad

Esta teoría afirma que la gente se siente motivada a buscar la equidad social y propone que los empleados se sienten motivados cuando perciben que hay igualdad entre lo que aportan y lo que obtienen. Hay cuatro comparaciones de referencia posibles:

- 1) Yo interior.- Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
- 2) Yo exterior.- Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
- 3) Otro interior.- Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
- 4) Otro exterior.- Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

Sin embargo, de acuerdo a los análisis realizados en el ámbito organizacional con respecto a esta teoría, se puede predecir algunas acciones cuando los trabajadores consideran que los recompensan en forma inequitativa.

- 1) Cambiar sus aportes (no esforzarse demasiado)
- 2) Cambiar sus resultados (aquellos a quienes se paga por unidad incrementen su salario con la producción de una cantidad mayor de unidades de menor calidad).
- 3) Distorsionar las percepciones de sí mismo. (pensar que trabaja más duro que los demás).
- 4) Distorsionar las percepciones de los demás (pensar que el trabajo de los demás no es tan bueno como se pensaba).
- 5) Elegir una referencia distinta.
- 6) Abandonar el empleo.

3.2.2.2 Teoría de las Expectativas

Se basa en la fórmula de Victor Vroom: $\text{motivación} = \text{expectativa} \times \text{instrumentalidad} \times \text{valencia}$. Esta teoría propone que la gente se siente motivada cuando cree que puede realizar la tarea, que recibirá la recompensa correspondiente y que dicha recompensa justificará el esfuerzo. Esta teoría se centra en tres variables relacionadas :

- 1) La Expectativa: Relación esfuerzo-desempeño.- es la probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño y cumplimiento del objetivo.
- 2) La Instrumentalidad: Relación desempeño-recompensa.- Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado y recompensa que desea.
- 3) La Valencia: Relación recompensa-metas personales.- Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales

de alguien y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo. Es el valor que una persona confiere a un resultado o recompensa.

3.2.2.3 Teoría del Establecimiento de Objetivos

Propone que los objetivos que son difíciles pero factibles de alcanzar, motivan a los empleados. Esta investigación revela que fijar objetivos ejerce un efecto positivo en el desempeño ya que dan un sentido de propósito.

Una manera sistemática de utilizar esta teoría es por medio de un modelo de administración por objetivos para así establecer criterios tangibles, verificables y medibles, entre otros. Desde este sentido se propone algunos criterios:

- 1) Resultado único.- cada objetivo debe tener un solo resultado final para evitar confusiones e incumplimientos.
- 2) Específico.- Se debe plantear el nivel exacto de desempeño esperado.
- 3) Medible.- Si se propone lograr objetivos, debe poder observarse y medirse su progreso en forma regular para supervisar la evolución y determinar su cumplimiento.
- 4) Fecha de Conclusión.- Debe establecerse una fecha específica para la consecución del objetivo, ya que con un plazo límite se esfuerzan en el cumplimiento en el tiempo establecido.
- 5) Difícil pero alcanzable.- los individuos se desempeñan mejor cuando se les asigna objetivos difíciles en lugar de objetivos fáciles o demasiado difíciles, o, cuando se les da la opción de “hacer lo mejor que puedan”.
- 6) Establecimiento Participativo de objetivos.- los equipos que contribuyen al establecimiento de los objetivos tienen mayor compromiso y desempeño que cuando simplemente se les asigna.

- 7) Compromiso.- Para que se cumplan los objetivos los empleados deben aceptarlos.

3.2.3 Las Teorías del Reforzamiento

Proponen que las consecuencias del comportamiento motivan a las personas a actuar de una determinada manera; ya que se debe entender la relación entre las conductas y las consecuencias.

Por esta razón, esta teoría recurre a la modificación conductual y al condicionamiento operante (tipos y programas de reforzamiento) puesto que se plantea que el comportamiento se aprende mediante experiencias con consecuencias positivas o negativas.

Esta teoría clasifica a los tipos de reforzamiento en cuatro:

- 1) Reforzamiento Positivo.- consiste en propiciar que un desempeño deseable conlleve consecuencias atractivas (recompensas).
- 2) Reforzamiento Negativo.- se utiliza para motivar a la persona a que proceda de una forma esperada evitando las consecuencias negativas.
- 3) Extinción.- busca reducir o eliminar una conducta indeseada suprimiendo un reforzamiento positivo cuando ocurre dicha conducta.
- 4) Castigo.- se aplica para que un comportamiento no deseado tenga una consecuencia indeseable.

Para ejercer control con respecto al comportamiento se considera reforzar el desempeño bajo los dos tipos de reforzamiento del desempeño más importantes:

- 1) Reforzamiento Continuo.- con este método se refuerzan todas las conductas deseadas.
- 2) Reforzamiento Intermitente.- con este reforzamiento la recompensa se da en función del tiempo transcurrido o del resultado, bajo un esquema de cuatro opciones:

- Programa de intervalo fijo. Dar una compensación salarial a en mismo horario determinado
- Programa de intervalo variable. Elogiar de cuando en cuando, hacer una inspección sorpresa o un concurso.
- Programa de razón fija. Dar un pago extra por pieza o bonos por producir más allá de una tasa estándar.
- Programa de razón variable. Elogiar el trabajo de excelencia en un periodo determinado.

Todas las teorías revisadas se basan en variables diferentes en cuanto a sus resultados y enfoques, sin embargo son las más aceptadas e investigadas hasta el momento.²³

3.3 Motivos y Estilos de Dirección Dominantes

El Estilo de Liderazgo es “*la combinación de rasgos, destrezas y comportamiento que los Líderes usan cuando interactúan con sus seguidores*” y, aunque el estilo se componga de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, ya que es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.²⁴

Según Hay Group, el Estilo de Dirección se refiere básicamente “*al comportamiento que un directivo utiliza para planificar, motivar, organizar y controlar el trabajo de los miembros de su equipo*”.

Bajo estas perspectivas y por lo expuesto en capítulos anteriores con respecto a la influencia de la motivación en el comportamiento, el rol de los motivos que dominan un comportamiento, juegan un papel muy importante en los diferentes estilos de dirección.

²³Robert, Lussier y Christopher, ACHUA, *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, 2ª. Ed. CENGAGE Learning. México, 2002, p, 77-87

Stephen, Robbins y Timothy, Judge, *Comportamiento Organizacional*, 13ª. Ed. Prentice Hall, México, 2009, p, 172-199
 Enrique, Franklin y Mario, Krieger, *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*, Ed. Pearson Educación. México, 2011, p. 110-113

²⁴Robert, Lussier y Christopher, ACHUA, *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, 2ª. Ed. CENGAGE Learning. México, 2002, p. 65

Para el análisis de los Estilos de Dirección y sus motivos se considera el modelo de Hay/McBer que propone, la agrupación de comportamientos en seis Estilos de Dirección Dominantes:

- Estilo Coercitivo: cumplir tareas de forma inmediata.
- Estilo Orientativo: dotar y orientar a los colaboradores hacia una visión a largo plazo.
- Estilo Afiliativo: crear armonía en el grupo.
- Estilo Participativo: crear un compromiso entre los colaboradores y generar nuevas ideas e iniciativas.
- Estilo Imitativo: cumplir de forma inmediata con un alto nivel de excelencia.
- Estilo Capacitador: desarrollar las personas a largo plazo.

Estos estilos de dirección pueden relacionarse con tres motivos fundamentales, los mismos que de acuerdo a lo ya mencionado en el punto 3.2 de este capítulo, están basados en la teoría de las Necesidades adquiridas, desarrollada por David McClelland:

- Logro: el deseo de alcanzar o superar un estándar de excelencia definido por otros o por uno mismo.
- Poder: el deseo de influir en personas, conseguir que otros hagan cosas que no habrían hecho sin esa influencia.
- Afiliación: el deseo de cultivar relaciones con los demás

El esquema de los Estilos de Dirección encaja con los tres motivos de la siguiente manera:

Gráfico 2: Relación Estilos de Dirección - Motivos



Fuente: Factbook *Recursos Humanos/El Equipo: Estilos de Dirección*. Hay Group, p. 11

- Los Estilos relacionados con el Logro se basan en el cumplimiento del objetivo propuesto. El directivo con uno de esos dos estilos percibe que su papel es de cumplir con los resultados del equipo y hacer que los colaboradores consigan sus objetivos.
- La relación del motivo de Afiliación con los Estilos Afiliativo y Participativo, da una alta prioridad al bienestar de los colaboradores y el directivo con uno de esos dos estilos como dominante, da prioridad al lado personal de la gestión.
- Cuando el motivo de Poder se relaciona con los estilos Orientativo y Capacitador; el directivo trabaja con su equipo para lograr los objetivos del conjunto; Influye positivamente sobre sus colaboradores de modo que mejoren su desempeño y el del equipo.²⁵

De acuerdo con este esquema de los estilos de dirección y sus motivos, propuesto por Hay/McBer y en relación a lo expuesto en algunas teorías de Contingencia del Liderazgo ya analizadas en el capítulo anterior, se puede ver qué; para lograr una buena gestión, el líder debe considerar tres factores que influyen en la relación liderazgo-comportamiento-resultados

²⁵ Aranzadi & Thomson, *Factbook Recursos Humano/El Equipo: Estilos de Dirección, conceptos y como desarrollarlos*. Hay Group SAP, p. 2 y 11

y a su vez condicionan su comportamiento: Persona, Tarea y Entorno.

a) Factor Persona.- este factor tiene dos dimensiones que el líder debe tener en cuenta:

- La naturaleza, experiencias de los empleados y su nivel de desempeño; implica que el líder del equipo conoce esta información de cada individuo y a partir de este conocimiento para tomar decisiones respecto al rol y trabajo de cada uno dentro del equipo; y elige el estilo de dirección apropiado.
- Las características personales de los miembros del equipo son una dimensión importante a considerar por el líder ya que más allá de su formación, conocer los puntos fuertes y débiles de sus colaboradores le permitirá gestionar las expectativas y potencial de cada uno y lograr un alto rendimiento.

b) Factor Tarea.- se refiere no solo al trabajo por hacer sino a los resultados esperados de éste; la Tarea está condicionada por dos variables que influyen en los Estilos de Dirección:

- El tiempo y la presión que se genera, define en gran medida el estilo de dirección utilizado en un momento determinado, y puede afectar directamente a la calidad, innovación y la motivación del equipo.
- El Riesgo se considera ya que ciertas tareas exigen ciertas particularidades que se asocian con el fracaso o la realización inadecuada con un resultado extremo, lo que implica un estilo de dirección específico para estas particularidades.

c) Factor Entorno.- los estilos de dirección pueden ser influidos por varios entornos:

- Entorno Organizativo, está definido por los valores culturales dominantes en la organización, y por supuesto influye en el comportamiento individual y los valores del equipo; lo cual se refleja en los estilos de dirección

- La Situación del Mercado, o las exigencias de los clientes afectan al equipo y pueden ser un factor fundamental para su gestión, por lo que el líder debe saber utilizar el estilo de dirección adecuado.
- La Situación del Equipo, es un variable importante en la definición de un estilo de dirección, ya que las situaciones personales de los miembros del equipo pueden afectarlo y requieren una gestión específica del Líder.

Una vez que se ha mencionado los motivos que influyen en el comportamiento y los factores que condicionan los estilos de dirección; a continuación se detallan las características y particularidades de cada uno de los seis estilos de dirección propuesto en el modelo de Hay/McBer:

3.3.1 Estilo Coercitivo

Se refiere a aquellos comportamientos de dirección que son claros, directos e incitan a una reacción inmediata por parte de los colaboradores. Cuando se utiliza este estilo, se evidencia los siguientes comportamientos del Líder:

- Da muchas instrucciones directas, indicando a los colaboradores que hacer sin escuchar ni permitir opiniones de los mismos.
- Espera la obediencia inmediata de sus colaboradores.
- Controla estrechamente, a través de una supervisión muy cercana.
- Utiliza el feedback negativo o correctivo para enfatizar lo que está haciendo de forma equivocada, y en ocasiones utiliza estrategias para llamar la atención y avergonzar al empleado desobediente.
- Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola.

Este estilo de Dirección, al igual que los demás estilos tiene resultados diferentes dependiendo de la situación, lo que puede convertirlo en un estilo más eficaz o menos eficaz de acuerdo a los siguientes escenarios:

a) El Estilo Coercitivo es más eficaz cuando:

- Se aplica a tareas sencillas
- En situaciones de crisis, cuando los empleados necesitan directrices claras y el directivo tiene más información que ellos.
- Cuando una desviación mínima ocasiona problemas serios.
- En colaboradores con problemas donde sólo hay dos opciones: mejora o despido.

b) El Estilo Coercitivo es menos eficaz cuando:

- Se aplica a tareas que no son sencillas. Cuanto más compleja es la tarea, más ineficaz es este estilo.
- A largo plazo, porque limita el desarrollo de los colaboradores y estos tienden a rebelarse, a resistir de un modo pasivo o a abandonar.
- Con los empleados que son capaces de auto motivarse y de gestionar su propio trabajo, colaboradores con alta cualificación y conocimientos y empleados de los que se espera iniciativa e innovación o personal técnico de alto nivel.

De acuerdo a las diferentes teorías del Liderazgo ya analizadas, se puede relacionar al estilo de dirección coercitivo, con el Estilo Autocrático de Kurt Lewin por su comportamiento controlador, autoritario y centralista; también está la Teoría de la Rejilla de Blake y Mouton con el estilo de Autoridad y obediencia en donde los empleados solo ejecutan órdenes; y en la Teoría Ruta-Meta, está el Estilo Directivo, el cual identifica un estilo de liderazgo claro en las especificaciones, programa el trabajo y sus estándares.

3.3.2 Estilo Orientativo

Este estilo refleja el esfuerzo del líder para crear una visión para el equipo a largo plazo y para transmitir a cada uno de sus colaboradores su rol en la consecución de esta visión a nivel de equipo y de organización. Este estilo muestra los siguientes comportamientos:

- Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir.
- Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar sin abandonar su autoridad.
- Considera la venta de la visión o la dirección a seguir como una parte clave de su trabajo.
- Persuade a sus colaboradores explicándoles que hay detrás de esa visión en términos de intereses a largo plazo para ellos y para la organización.
- Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a largo plazo.
- Utiliza el feedback positivo y negativo de una manera equilibrada para conseguir mejorar la motivación.

Los resultados de este estilo de dirección se presentan de acuerdo a los siguientes escenarios:

- a) El Estilo Orientativo es más eficaz cuando:
 - Es necesario que haya instrucciones y normas claramente establecidas
 - Cuando el directivo es percibido como alguien que es experto en los suyos o que tiene status y autoridad.
 - Con colaboradores nuevos que necesitan una dirección activa.
- b) El Estilo Orientativo es menos eficaz cuando:
 - El directivo a la larga no desarrolla a sus colaboradores, ya que pierden interés y no toman iniciativas.

- Cuando no se percibe al directivo como una persona creíble, experta o con autoridad; o cuando los empleados saben tanto o más que su superior.
- Cuando se intenta promover el trabajo en equipos que se auto gestionan y que participan en la toma de decisiones.

El Estilo de Dirección Orientativo puede relacionarse con el Estilo Democrático de Kurt Lewin por su comportamiento participativo y orientador; con el Estilo Orientado al Logro de la Teoría Ruta-Meta porque establece expectativas para los empleados y modela la conducta deseada.

3.3.3 Estilo Afiliativo

Representa la capacidad del líder para crear sinergias en el trabajo conjunto fomentando la afiliación con y entre los miembros del equipo. Cuando este estilo es utilizado correctamente motiva a los empleados por que los apoya y se centra en el elemento humano de una situación; sin embargo cuando no se lo utiliza correctamente puede llevar a bajos estándares de calidad y frustración para algunos colaboradores. Los comportamientos son:

- Se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores.
- Pone menos énfasis en la dirección de tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades y preocupaciones de los colaboradores.
- Presta atención a todos e insiste en las cosas que mantiene a las personas felices.
- Aprovecha las oportunidades para dar feedback positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.
- En ocasiones recompensa las características personales tanto como el desempeño en el puesto.

De acuerdo a la situación, el Estilo de Dirección Afiliativo puede ser más eficaz o menos eficaz en sus resultados:

a) El Estilo Afiliativo es más eficaz cuando:

- Cuando se utiliza como parte de un repertorio.
- Cuando las tareas son rutinarias, y el rendimiento ya es adecuado.
- Cuando hay que ofrecer ayuda personal a un empleado.
- Cuando hay que unir a diversos grupos o individuos conflictivos para que trabajen juntos en armonía.

b) El Estilo Afiliativo es menos eficaz cuando:

- Cuando el rendimiento de los colaboradores es inadecuado y hay que darles feedback negativo para que mejoren.
- En situaciones complejas o de crisis en que se necesita control y direcciones claras.
- Con colaboradores orientados a la tarea o poco interesados en mantener una relación con sus superior.

Según las Teorías de liderazgo previamente analizadas, este estilo se relaciona con el Estilo Liberal de Kurt Lewin, con el Estilo Apoyador de la Teoría Ruta-Meta y el Estilo Tipo Club Campestre de la Teoría de la Rejilla de Blake y Mouton en donde el líder tiene alto interés por la gente y baja preocupación por la producción.

3.3.4 Estilo Participativo

Consiste en crear la participación de los colaboradores en la generación de nuevas ideas y en la toma de decisiones relacionadas con el grupo, para de esta manera comprometer a los miembros del equipo con sus objetivos. Los comportamientos observados en el líder con este estilo son:

- Confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada

para ellos mismos y para la organización.

- Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo, buscando el consenso.
- Mantiene reuniones frecuentes y escucha las preocupaciones de sus empleados.
- Recompensa el rendimiento adecuado, dando muy poco feedback negativo o castigando pocas veces el desempeño inadecuado.

Este estilo de dirección suele ser más eficaz o menos eficaz dependiendo de los diferentes escenarios que se presentan:

a) El Estilo Participativo es más eficaz cuando:

- Los colaboradores son competentes y tienen tanta o mejor información que su superior.
- Cuando hay que coordinar a los colaboradores.
- En las ocasiones en que un directivo no tiene claro cuál es el mejor enfoque o dirección y tiene colaboradores con las ideas muy claras.

b) El Estilo Participativo es menos eficaz cuando:

- En situaciones de crisis, cuando no hay tiempo para hacer reuniones.
- Cuando los colaboradores no son lo suficientemente competentes, no poseen la información esencial o necesitan una supervisión muy estrecha.

Al igual que el estilo de dirección participativo, este estilo se relaciona con el Estilo de Liderazgo Democrático de Kurt Lewin, y con el Estilo Participativo de la Teoría de Contingencia Ruta-Meta, mencionados en el capítulo I.

3.3.5 Estilo Imitativo

La dirección por imitación se da cuando el líder implícita o explícitamente transmite a sus colaboradores el mensaje y comprenden sus objetivos. En este estilo se muestran los siguientes comportamientos:

- Dirige dando ejemplo
- Marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia que hay que seguir.
- Duda cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien.
- No le gusta el rendimiento “pobre”
- Soluciona las situaciones o da instrucciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuyen a su desarrollo.
- Se coordina con otros solo si ello tiene un impacto inmediato en la tarea.

De acuerdo a la situación, los resultados de este estilo de Dirección pueden ser:

a) El Estilo Imitativo es más eficaz cuando:

- Los colaboradores están altamente motivados, son competentes y conocen sus puestos y, por tanto, necesitan poca dirección.
- Cuando dirige a personal “staff” (técnicos, asesores, etc.)
- Para desarrollar a colaboradores que son parecidos al directivo.

b) El Estilo Imitativo es menos eficaz cuando:

- El directivo no puede hacer todo su trabajo personalmente
- Cuando los colaboradores necesitan dirección, desarrollo y coordinación.

3.3.6 Estilo Capacitador

Consiste en capacitar a su gente e invertir en su desarrollo, relacionando su trabajo con los objetivos personales a largo plazo. Los comportamientos cuando se utiliza este estilo directivo son:

- Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles, teniendo también en cuenta sus aspiraciones.
- Anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.

- Proporciona orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.
- Se preocupa por el desarrollo a largo plazo de sus colaboradores.

La eficacia o ineficacia en el uso de este estilo de dirección, dependerá de los escenarios ya que según los factores involucrados cambian los resultados.

a) El Estilo Capacitador es más eficaz cuando:

- Los colaboradores reconocen la diferencia entre su nivel actual de rendimiento y el que les gustaría tener.
- Con los colaboradores motivados para tomar iniciativas, ser innovadores y que buscan sus desarrollo profesional.

b) El Estilo Capacitador es menos eficaz cuando:

- El directivo no es experto.
- Cuando los empleados necesitan mucha dirección y feedback continuo.
- En situaciones de crisis.²⁶

Una vez que se han identificado las características de cada uno de los estilos, se puede concluir que si bien no existe una sola forma idónea de dirigir, y son seis estilos de dirección que pueden interactuar entre sí; Los líderes tienden a utilizar un estilo de forma natural y sin un planteamiento específico, lo cual lo convierte en su estilo de dirección dominante.

Sin embargo, a pesar de tener un estilo de dirección dominante, como ya se mencionó anteriormente, los estilos de dirección pueden relacionarse con cualquiera de los tres motivos y generar resultados diferentes en los objetivos del equipo.

Por lo expuesto, se hace evidente el impacto de la relación directa entre los estilos de dirección y la gestión del equipo para lograr un alto rendimiento y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

²⁶Aranzadi & Thomson, *Factbook Recursos Humano/El Equipo: Estilos de Dirección, conceptos y como desarrollarlos*. Hay Group SAP, p. 5-10

4. CAPÍTULO III: CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 Definición de Clima Organizacional

Según Hay Group, Intentar definir el “clima organizativo” es algo así como intentar definir “la salud”, ya que parece más fácil definirlo por aquello que no es. Como ocurre con la salud, cuya definición más intuitiva es la “ausencia de enfermedad”, así el clima, o por lo menos el “buen clima Organizativo” sería la ausencia de elementos que impidieran el mejor desempeño de las personas en su puesto de trabajo.

De esta manera se exponen las siguientes definiciones:

“El buen clima Organizativo es aquella situación en la que la persona encuentra un entorno favorable en su trabajo para aportar en éste el máximo valor continuado, que le permitan sus competencias, y desarrollar éstas, para aportar más valor en el futuro”.²⁷

“Clima organizacional es el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.” (*Rodríguez, 2005*).

“Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.” (*Reichers y Schneider, 1990*)

“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.” (*Chiavenato, 1994.*)

Se puede decir entonces, que el Clima Organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización (Stephen P. Robbins, 2009). Además estas definiciones nos indican que entre los elementos que integran el clima Organizacional están tanto las personas con sus motivos y sus expectativas, como la empresa con sus valores, su cultura y sus objetivos; de esta manera interaccionan ambas

²⁷Aranzadi & Thomson, *Factbook Recursos Humano/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo*. Hay Group SAP, p. 2

realidades en el tiempo. Para mencionar algunas características, podemos acotar también la siguiente cita:

"El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización así como las características personales de un individuo que pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo, en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico"(Brunet 1999).

Para entender la formación del Clima como una entidad organizacional se mencionan cuatro enfoques bajo el siguiente esquema:

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	INVESTIGADORES
ESTRUCTURAL	Se considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Como resultado tienen percepciones similares, las cuales representan su propio clima organizacional.	Guion (1973) Indik (1965) Inkson et al. (1970) Payne y Pugh (1976)
PERCEPTUAL	La base para la formación del clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico. El clima es una descripción individual, psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales.	James et al. (1978) James y Jones (1974) Joyce y Slocum (1982, 1984) Schneider y Reichers (1983)
INTERACTIVO	La interacción de los individuos al responder a una situación aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional.	Joyce y Slocum (1982, 1984) Poole y McPhee (1983) Schneider y Reichers (1983)

CULTURAL	El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización).	Ashforth (1985) Geertz (1973) Goodenough (1971) Keesing (1974) McPhee (1985)
----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Relaciones entre el clima organizacional y satisfacción laboral. Madrid 2010, pp. 37 y 38

Por lo dicho, y según estudios de varios autores, existen algunos elementos o generalidades en común, que deben considerarse para el análisis del Clima Organizacional:

- El Clima de una organización es como su personalidad, cada trabajador lo percibe a su manera, cada equipo tiene su propio clima y el conjunto de todos genera un clima propio e identificativo de la organización.
- Los elementos que construyen el clima global de la organización – los microclimas – pueden variar, y sin embargo la percepción de las personas sobre el clima global puede seguir siendo la misma.
- El clima tiene poco que ver con la tarea, distintos individuos con la misma tarea en la misma organización pueden percibir climas distintos, pero está muy sostenido por los procesos de gestión de la organización y por cómo los líderes de los equipos los aplican.
- El clima influye en el comportamiento de las personas, en su motivación y en su actitud, y a través de todos estos elementos, en su rendimiento.²⁸

4.2 Tipos y Dimensiones del Clima Organizacional

Durante los estudios del Clima Organizacional que se han generado a lo largo del tiempo, se han identificado dos enfoques distintos pero congruentes entre sí, que incluyen diferentes tipologías de clima, así como dimensiones que permiten la medición del clima:

Enfoque Tipológico y Enfoque Dimensional.

²⁸Aranzadi & Thomson, *Factbook Recursos Humano/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo*. Hay Group SAP, p. 4

4.2.1 Enfoque Tipológico de Clima Organizacional

El Enfoque tipológico del Clima entiende el Clima como una configuración total y “macro” de la empresa; de tal forma que en el conjunto de la organización se da una especie de “clima total”.

A continuación se mencionan los tipo de clima más desarrollados por los Investigadores:

AUTOR	TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
Lewin, Lippitt y White 1939	<ul style="list-style-type: none"> - Clima democrático - Clima autocrático - Clima “laissez faire” 	Los tres tipos de clima corresponden a tres estilos de liderazgo y las relaciones que los líderes establecen con los miembros del equipo.
Gibb 1961	<ul style="list-style-type: none"> - Clima de Apoyo - Climas defensivos 	Establece dos tipos de clima basados en la comunicación y la conducta.
Halpin y Croft 1963	<ul style="list-style-type: none"> - Clima abierto - Clima autónomo - Clima controlado - Clima familiar - Clima paternal - Clima cerrado 	Se basa en las percepciones del director y los profesores de los patrones interactivos de la conducta de ambas partes, cada tipo de clima es visto como ideal, que después en la realidad revestirá características distintivas de cada organización.
Likert 1967	<ul style="list-style-type: none"> - Clima Autoritario: Autoritarismo Explorador Autoritarismo Participativo - Clima Participativo: Consultivo Participación en Grupo 	Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario aun sistema participativo
Litwin y Stringer 1968	<ul style="list-style-type: none"> - Clima de Afiliación - Clima de Poder - Clima de Logro 	Se simulan tres organizaciones con tres estilos distintos de liderazgo. Cada una genera un estilo diferente de clima.
Sinclair 1970	<ul style="list-style-type: none"> - Climas Prácticos - Climas Comunitarios - Clima de consciencia y 	Se fundamenta en estudios de las relaciones escolares , se basa en las percepciones que los alumnos

	<p>conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima de Propiedad - Clima de erudición 	tienen de sus profesores y de las actitudes de sus propios compañeros.
Hellriegel y Slocum 1974	<ul style="list-style-type: none"> - Clima Ideal - Clima de Injusticia - Clima de apatía - Clima explosivo 	Se basa en la teoría motivacional de Herzberg y son el producto de la mezcla de la satisfacción y la insatisfacción.
Villover y Licata 1975	<ul style="list-style-type: none"> - Climas Robustos - Climas No Robustos 	Se basa en estudios escolares de elementos ambientales.
Johnston 1976	<ul style="list-style-type: none"> - Clima orgánico-adaptativo - Clima burocrático 	El clima se produce a partir de una situación de crecimiento en la que tienen que incorporar nuevos empleados
Wynne 1980-1981	<ul style="list-style-type: none"> - Climas coherentes - Climas no coherentes 	Se obtiene mediante un sistema a través del cual se definen los puntos particulares de cada clima en el continuo.
De Witte y De Cock 1986	<ul style="list-style-type: none"> - Poco control, poco dinamismo - Poco control, mucho dinamismo - Mucho control, poco dinamismo - Muchocontrol, mucho dinamismo 	Están basados en dos dimensiones fundamentales: control y dinamismo organizacional.
Brunet 1987	<ul style="list-style-type: none"> - Clima autoritario explotador - Clima autoritario paternalista - Cima participativo consultivo - Clima participativo de grupo 	
Victor y Cullen 1990	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionalismo - Cuidado - Reglas - Instrumental - Eficiencia 	El clima ético de una organización es definido por la opinión compartida de cómo los temas éticos deben ser tratados y de cuál es el comportamiento ético correcto.

Fuente: Relaciones entre el clima organizacional y satisfacción laboral. Madrid 2010, pp. 49 – 52

4.2.2 Enfoque Dimensional de Clima Organizacional

El Enfoque Dimensional entiende al clima como una realidad compuesta por dimensiones medibles que están más o menos desarrolladas en distintas áreas de la organización y se dividen en:

1. Enfoques Dimensionales genéricos.- trata de establecer cuáles son las dimensiones de clima que basadas en medidas generales se podría valorar en todas las organizaciones.
2. Enfoques Dimensionales Específicos.- es para determinadas organizaciones o modelos de contexto con dimensiones concretas.

A continuación se mencionan los principales modelos dimensionales:

AUTOR	DIMENSIONES GENÉRICAS
Kahn et al 1964	Orientación a las normas, Universalismo, Inmediatez de la supervisión, Orientación hacia el logro y la recompensa, Apoyo a los subordinados.
Gilmer y Forehand 1964	Estructura Organizativa, Tamaño de la Organización, Complejidad de la Organización, Estilo de Liderazgo, Orientación de los fines.
Litwin y Stringer 1966	Estructura Organizativa, estándares, Riesgo y Toma de riesgo, Recompensas, Entusiasmo y apoyo, Tolerancia y Conflicto, Identidad: Lealtad
Tagiuri 1966	Políticas y Prácticas, Cualidades de los superiores, Atmósfera profesional, cualidades departamento, Énfasis en los resultados, Responsabilidad Individual.
Likert 1967	Fijación de Objetivos y directrices, Métodos de mando, Toma de decisiones, Procesos de control, Objetivos resultados y perfeccionamiento, Naturaleza de las fuerzas motivacionales, Naturaleza procesos de interacción y de influencia, Naturaleza proceso de comunicación.
Meyer 1968	Flexibilidad / Conformidad, Responsabilidad, Estándares / Normas, Reconocimiento / Recompensa, Claridad Organizativa, Espíritu de equipo.
Friedlander y Margulies 1969	Espíritu de Trabajo, Énfasis en la producción, consideración, Distanciamiento, Confianza impulso, Desenganche (desconexión), Obstáculos / Trabas, Independencia, Intimidad (familiaridad)
Bowers y Taylor 1970	Apertura a cambios tecnológicos, Toma de decisiones, Motivación, Comunicación, Recursos Humanos
Stern 1970	Orden, Niveles de exigencia, Control del impulso, Practicismo, Apoyo, Clima Intelectual
Payne y Pheysey 1971	Orientación de normas, Control normativo, Distancia psicológica de líderes, Orientación científica y técnica, Convencionalidad, Orientación hacia el futuro, Control emocional, Orientación a la tarea, Preocupación de la gestión por la implicación del empleado, Proceso organizativo, Orientación intelectual

Pritchard y Karasick 1973	Estructura organizativa, Polarización del status, Centralización de las decisiones, Flexibilidad e innovación, Dependencia entre rendimiento y remuneración, Nivel de Recompensas, Apoyo, Motivación para el rendimiento, Conflicto frente a cooperación, Relaciones Sociales.
Moss e Innsel 1974	Confort, Innovación, Control, Tarea, Apoyo, Claridad, Presión, Autonomía, Cohesión, Implicación
Lawler, Hall y Oldham 1974	Competencia / Eficacia o Potencia, Orientación al riesgo, Nivel práctico / concreto, Impulso, Autonomía
Downey, Hell, Riegel, Phelps y Solcum 1974	Estructura, Toma de decisiones, Ascendente, Riesgo, Apertura, Recompensa, Calidez, Responsabilidad
Sims y Lapollette 1975	Riesgo en la toma de decisiones, Presión del trabajo y estándares, Política y claridad de promoción, Tono general del afecto hacia la gente en la organización, Tono general de afecto hacia la gestión y la organización, Apertura de la comunicación
Gavin 1975	Estructura Organizativa, Riesgo, Nivel de Recompensas, Apoyo, Motivación para el rendimiento, Conflicto frente a cooperación, Autonomía, Relaciones sociales
Muchinsky 1976 / 77	Estructura y procedimientos organizativos, estándares, Apoyo, Claridad, Presión, Autonomía, Cohesión, Implicación
Steers 1977	Estructura Organizativa de la tarea, Competencia y flexibilidad organizativa, Centralización poder y toma de decisiones, Status y Moral, Posibilidad de cumplimiento logro, Seguridad, Impulso, Responsabilidad
Zaltman, Florio y Sikorski 1977	Estilo Administrativo, Cosmopolitismo / Localismo, Estructura de autoridad, Centralismo, Capacidad innovadora, Recompensa, Calidez
James y Sells 1981	Características del subsistema organizativo, características comportamiento líder: facilitación y apoyo, Características del Trabajo: reto, importancia y variedad, Características del rol: conflicto y ambigüedad, Características grupo de trabajo: cooperación, amistad, calidez
Schnake 1983	Estructura, Estándares, Participación y orientación de recompensa, Calidez y apoyo, Autonomía
Jackopsky y Slocum 1988	Toma de decisiones, Características de la tarea, Competencia empleados, Estilo supervisor, Ejecución, Motivación del trabajo, Recompensa, Responsabilidad, Co-trabajadores: confianza, compañerismo

Fuente: Factbook *Recursos Humanos/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo*. Hay Group, pp. 8-11

AUTOR	PERSPECTIVA	DIMENSIONES ESPECÍFICAS
Taylor y Ellison 1975	Creatividad	Disfrute de la escuela, Participación de la clase, instrucción individualizada, desarrollo de la carrera, desarrollo de la independencia, control democrático de la clase, auto concepto, experiencias múltiples de talento
Siegel y Kaemmerer 1978	Innovación	Liderazgo, Pertenencia, Normas para la diversidad, Desarrollo continuado, Consistencia entre productos innovadores y productos deseados
Zohar 1980	Seguridad	Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad, Actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad, Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre la promoción, Nivel percibido de riesgo en el lugar de trabajo, Efectos percibidos de la marcha del trabajo requerida sobre la seguridad, Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre el estatus social, Estatus percibido del comité de seguridad.
Falcione 1978	Comunicación	Receptividad de la comunicación, toma de decisiones, compromiso organizativo, coordinación, satisfacción de expectativas de comunicación
Daly, Falcione y Damhorst 1979	Comunicación	Cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo, La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria percibida y su implantación por las fuentes emisoras (coherencia), la oportunidad de las respuestas, el grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por los diferentes niveles
Kozlowshi y Hults 1987	Actualización Técnica	La comunicación y el intercambio de información, Políticas de innovación organizacional, Ayuda organizacional para la actualización, Ayuda del supervisor para el desarrollo profesional, Asignaciones desafiantes de trabajo, Presión mínima del tiempo, Clima general de actualización
Dalstmatchian, Blyton y Adamson 1989	Relaciones Laborales	Cooperación, sindicato – dirección, participación conjunta, apatía, hostilidad, confianza, imparcialidad

Fuente: - Relaciones entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Madrid 2010, pp 66 - 70

- Factbook Recursos Humanos/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo. Hay Group, p. 14

Existen diversos enfoques y dimensiones sobre el Clima y diferentes autores hablan del mismo desde diferentes conceptos y modelos de gestión de Recursos Humanos, sin embargo bajo todos los enfoques se habla de modelos dimensionales que influyen en el clima que aunque no sean exactamente coincidentes en su denominación o concepto, aparecen siempre durante el análisis los siguientes:

- Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización.
- Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado están en ellos.
- Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo.
- Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos.²⁹
- Estándares: La percepción que tienen los empleados del énfasis que los directivos ponen en el buen desempeño del trabajo.

Dentro de estas dimensiones se consideran algunos factores como: Condiciones económicas, las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos, Estilos de Liderazgo, Políticas Organizacionales, Valores Gerenciales, Estructura Organizacional y Características de los miembros, la edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros.³⁰

Después de analizar el enfoque tipológico y el enfoque dimensional del clima, se puede concluir que no son del todo opuestas, sino que son congruentes porque generan un modelo a través del cual se explicarían las tendencias del clima total a través de un enfoque tipológico y las particularidades de cada área, a través de un modelo dimensional.

²⁹María, Cortez, Elementos de *análisis del clima laboral*, en Inter managers.com, México, 2002

³⁰Mario, Ibáñez, *Comportamiento Organizacional de las Empresas*, Primera edición, Perú, 2002, p. 75

4.3 Modelos de Clima Organizacional

Con el propósito de dar sustento a la teoría antes mencionada a través de diferentes conceptos y enfoques del Clima Organizacional, a continuación se mencionan los dos Modelos más utilizados a nivel mundial, propuestos por Hay/McBer y Great Place to Work que son las empresas más respetadas y confiables en este campo.

4.3.1 Modelo Hay/McBer

La empresa McBer, fundada por David McClelland, uno de los principales expertos en motivación de este siglo, está vinculada desde los años 80 a Hay Group que cuenta con un centro de investigación en Boston, muy relacionado a la Universidad de Harvard a través de cuyos estudios, la empresa Hay/McBer ha ido desarrollando sus metodologías aplicadas a la empresa.

El modelo de Clima presentado por Hay/McBer, se fundamenta en las teorías de McClelland y Atkinson sobre motivación, en el modelo tipológico de Litwin de clima: logro, poder y afiliación; en el modelo tipológico de Lewin, Lippit y White, y en los modelos dimensionales de Litwin y Stringer y el de Meyer HH. Los resultados de este estudio han sido recogidos en “Organizational Climate: Exploration of a concept”, R. Tagiuri y G.H. Litwin, eds. Boston Harvard Business School en 1968.

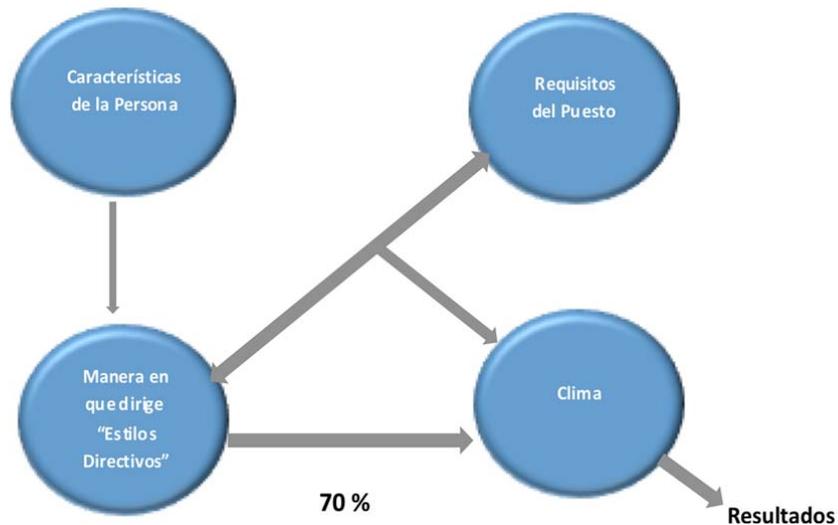
Según este estudio se llega a dos conclusiones destacadas:

- Los distintos microclimas de una organización se pueden crear o modificar a través de los estilos de liderazgo.
- Una vez creado el clima tiene efectos importantes sobre la disposición y los resultados de los trabajadores.

De esta manera, a través de las teorías de motivación (logro, afiliación y poder), que hacen que los líderes tuvieran una tendencia a comportarse de una u otra forma, es decir con

estilos de liderazgo determinados, lo que generaría un clima concreto, el modelo de generación del Clima tiene la siguiente relación:³¹

Gráfico 3: Modelo de Generación del Clima



Fuente: Factbook *Recursos Humanos/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo*. Hay Group, p. 19

Esta relación influye en el clima y los resultados de la siguiente manera: En primer lugar las características de las personas, es decir lo que le gusta o le disgusta, sus rasgos de carácter, aquellas cosas que hacen que se sienta cómoda o incómoda ante hechos o situaciones son elementos que condicionan el comportamiento de un líder y por supuesto esto afectará su forma de dirigir, estableciendo diferencias en las acciones entre un líder afable, dialogante y contemporizador y otro cuyo carácter es impositivo, exigente y hosco.

Por otro lado, debe existir una congruencia entre el modo que dirige una persona y los requisitos del puesto que tiene que asumir, ya que cada equipo, cada empresa y cada cultura, requieren una manera de dirigir distinta; no se podrá dirigir de igual forma a un equipo de creativos de publicidad que a un grupo de reclutas del servicio militar porque de ser así se

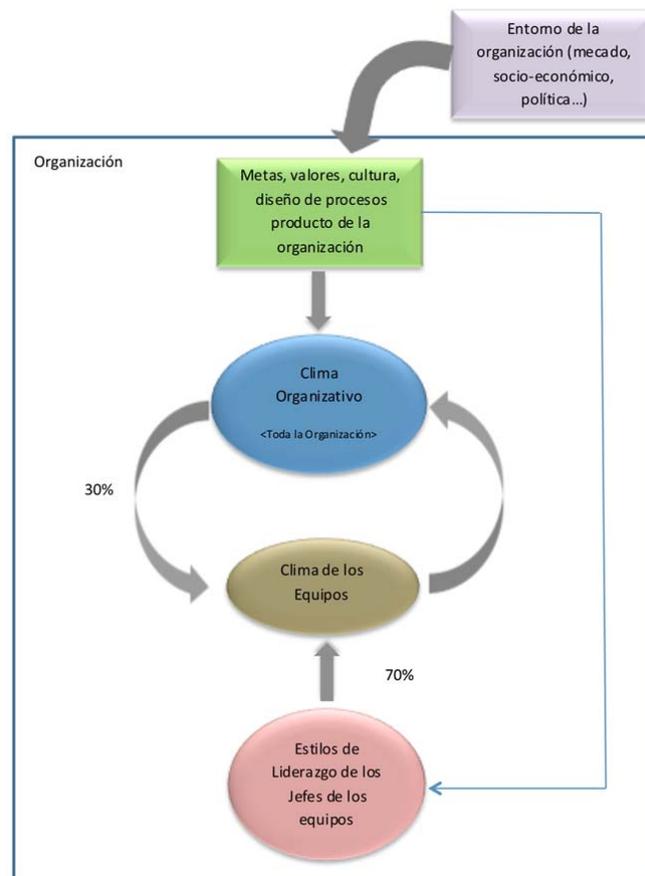
³¹Aranzadi & Thomson, *Factbook Recursos Humano/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo*, Hay Group SAP, p. 17

generaría un clima inapropiado entre ellos, generando una alta rotación de su personal, frustración, etc., y los resultados no serían los esperados.

Es importante mencionar que diversos estudios han demostrado que el 70% del clima percibido en una unidad se debe a la influencia del Estilo de Dirección del Líder; y el 30% del clima está influido por la organización a través de diversas variables que no son el liderazgo.

De esta manera este modelo indica que el macro clima de la organización puede estar influido por el clima de los equipos (microclimas) aunque no determinado exclusivamente por estos.

Gráfico 4: Influencia (70%) de los Estilos de Dirección en el Clima Organizacional



Fuente: Factbook *Recursos Humanos/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo*. Hay Group, p. 20

Las Dimensiones que propone el modelo son seis:

- Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización; es decir hasta qué punto las reglas, políticas o procedimientos interfieren en la ejecución del trabajo y también refleja la medida que aceptan las nuevas ideas.
- Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado están en ellos.
- Estándares: La percepción que tienen los empleados del énfasis que los directivos ponen en el buen desempeño del trabajo; incluye el grado en el que sienten que se establecen metas realistas pero retadoras.
- Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y se relaciona con los diferentes niveles de desempeño.
- Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos de tal manera que todos saben lo que tienen que hacer y la relación con los objetivos organizacionales.
- Espíritu de Equipo: el grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y siente que todos están trabajando hacia un objetivo común.³²

La medición de estas dimensiones permite saber cómo está el clima en su conjunto y demuestra la correlación de las mismas con los estilos directivos y los resultados organizacionales.

³²Aranzadi & Thomson, *Factbook Recursos Humano/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo*, Hay Group SAP, p,14

El instrumento utilizado por este modelo para medir el clima es la Encuesta de Clima Organizativo (OCS-Organizational Climate Survey) desarrollado por Harvard Business School y actualizada por Hay/McBer. Esta encuesta se focaliza únicamente en las dimensiones que han demostrado influencia directa sobre el desempeño y los resultados.

4.3.2 Modelo Great Place to Work

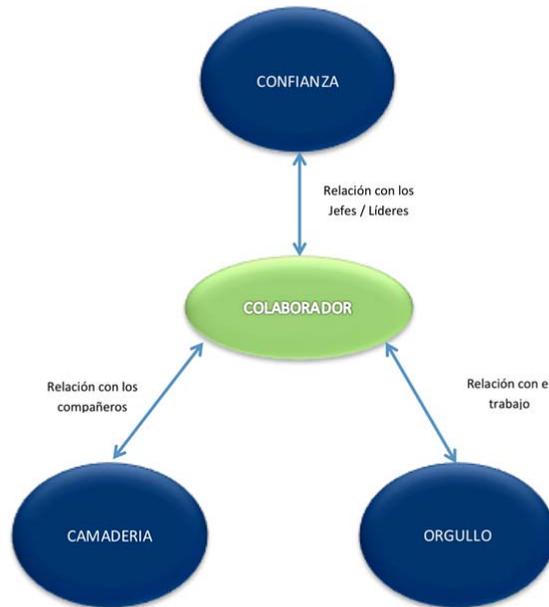
Great Place to Work es un centro de investigación y consultoría, fundado en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacional, es reconocido a nivel mundial por su trabajo orientado a hacer del ambiente laboral una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de las empresas. Está presente en 40 países de tres continentes; y es el responsable de la lista “The Best Companies to Work for” la cual ha llegado a ser el referente de los mejores empleadores de un país.

La definición de un gran lugar para trabajar se basa en -un lugar donde los colaboradores "confían en las personas para las que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y les gustan las personas con las que trabajan"- siendo así, este modelo mide un gran lugar para trabajar por la calidad de las tres relaciones interconectadas que existen:

- La relación entre colaboradores y jefes.
- La relación entre los colaboradores y su trabajo y la compañía.
- La relación de los colaboradores entre sí.

A partir de la interacción de estas tres relaciones básicas Great Place to Work ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión de la cultura organizacional y se lo plantea bajo el siguiente esquema:

Gráfico 5: Modelo Great Place ToWork



Fuente: Great Place to Work, Lo que hace un Great Place to Work, Dimensiones, en greatplacetowork.com

El modelo Great Place to Work evalúa cinco dimensiones en las que LA CONFIANZA es el ingrediente esencial para la relación primaria en el lugar de trabajo entre el colaborador y el empleador. De acuerdo con este modelo, la confianza tiene tres dimensiones: Credibilidad, Respeto y Justicia; y las dos últimas dimensiones Orgullo y Camaradería están referidas a las relaciones en el lugar de trabajo entre los colaboradores, sus trabajos y la compañía (Orgullo), y entre el colaborador y otros colaboradores (Camaradería).

a) Credibilidad:

- Las comunicaciones son abiertas y accesibles
- Existe competencia gerencial en la coordinación de los recursos humanos y materiales
- Se tiene integridad en llevar a cabo la visión con consistencia

b) Respeto:

- Se respalda el desarrollo profesional y se muestra agradecimiento
 - Se involucra a los colaboradores en las decisiones que les afectan
 - Se muestra consideración por los colaboradores como individuos con sus intereses particulares
- c) Imparcialidad:
- Equidad – Tratamiento parejo para todos en lo que hace a los reconocimientos
 - Imparcialidad – Ausencia de favoritismo en las contrataciones y promociones
 - Justicia – Ausencia de discriminación y acceso a mecanismos de apelación
- d) Orgullo:
- En el trabajo personal, por el trabajo individual
 - En el trabajo producido por el equipo o por la empresa
 - En los productos de la organización y su posicionamiento en la comunidad
- e) Camaradería:
- Se puede ser uno mismo
 - Socialmente amigable y atmósfera de bienvenida
 - Sentido de familia o de equipo³³

La obtención de información para la medición del clima en este modelo se la realiza a través de los siguientes instrumentos:

- Great Place to Work Trust Index: Encuesta respondida por colaboradores, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa

³³GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, *Lo que hace un Great Place to Work*, DIMENSIONES, en <http://www.greatplacetowork.com>

- Great Place to Work Culture Audit: Cuestionario que responde la empresa, en el que se indaga sobre las políticas y prácticas de la administración en la gestión de las personas
- Comentarios de Colaboradores: Efectuados cuando estos respondieron las preguntas que acompañaron la encuesta: “¿Usted considera que existe algo especial en esta empresa que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos” y “¿Qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?”

4.4 Interacción del clima organizacional con otras variables

Como se mencionó anteriormente, diversos estudios han demostrado que el 70% del clima percibido, se debe a la influencia del Estilo de Dirección del Líder; y el 30% del clima está influido por la organización a través de diversas variables que no son el liderazgo.

Cuando se habla de otras variables, se refiere a otros aspectos que influyen el ambiente de trabajo como son: las características del trabajo, la estructura de la organización y los sistemas de recompensa; a su vez esta influencia genera una interacción bidireccional entre el ambiente y los individuos afectando así la gestión organizacional en algunos efectos como la toma de decisiones, la comunicación, el desempeño, las oportunidades de desarrollo, etc.

La Estructura Organizacional en su contexto, se basa en algunos elementos como el tamaño, la centralización, la formalización, el ambiente físico, la especialización de la tarea, la tecnología, entre otros. Algunos autores han realizado estudios con respecto a la interacción de esta variable con el Clima Organizacional para determinar como algunas características estructurales crean patrones de comportamiento e influyen en los resultados.

Según Indik (1965), las correlaciones obtenidas confirmaban que las organizaciones de gran tamaño presentaban una mayor especialización, menor comunicación y menor coordinación; estos resultados apoyaban que las variables estructurales tales como el tamaño

y la estructuración de las tareas afectan al clima.

Newman (1977), muestra la importancia de la experiencia que los empleados tienen del grupo funcional del trabajo, la cual ejerce gran influencia sobre las descripciones que éstos hacen del clima y sobre las reacciones afectivas que muestran en situaciones laborales.³⁴

Por otro lado, están las características del trabajo, en donde se consideran a los procesos y prácticas organizacionales como el liderazgo, la comunicación, la innovación y el cambio, entre otras. Para el análisis de esta variable también se citan algunos autores que investigaron el tema.

Dado que la comunicación es un proceso y práctica organizacional esencial en toda organización, Roberts y O'Reilly (1974) desarrollan uno de los primeros instrumentos para medir el clima de comunicación, el mismo que fue analizado por Muchinsky (1976, 1977) con los siguientes resultados: El 47% de las correlaciones entre la comunicación y el clima son estadísticamente significativas; La precisión de la información transmitida está altamente relacionada con algunas dimensiones de clima; Se producen correlaciones positivas significativas entre los procesos de comunicación vertical y el tono afectivo hacia la dirección.

En su investigación O'Driscoll y Evans (1988), el flujo, la precisión y la aceptación de la comunicación son elementos básicos del clima. Enfatizan el lugar central de los procesos de comunicación como correlatos del clima, por encima de la implicación en la toma de decisiones.

West y King (1985) indican que una Organización será innovadora cuando desarrolle un clima apto para la innovación y se concluye que una Organización innovadora desarrolla un clima favorecedor y de apoyo al cambio.³⁵

³⁴Margarita, Chiang, María José, Martín y Antonio, Núñez. *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Ed. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, 2010, p,86-95

³⁵Margarita, Chiang, María José, Martín y Antonio, Núñez. *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Ed. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, 2010, p,96-105

Como se mencionó, estas variables tienen una interacción bidireccional, por lo que algunos sistemas de gestión como el Desempeño pueden verse influenciados positiva o negativamente, dado que la exposición continua a una situación o a una atmósfera en particular en la que están inmersas las personas repercute en sus actitudes y comportamientos que conducirán a un tipo u otro de desempeño. Para sustento de lo expuesto se citan algunos autores:

Según Forehand y Gilmer (1964), el clima en una organización puede afectar al desempeño de los individuos de tres maneras: 1) Definiendo los estímulos que provenientes del ambiente confrontan al individuo y le hacen experimentar unos elementos determinados, 2) Mediante las restricciones a las que se ve sometida la libertad de los individuos en la elección de su comportamiento, 3) Mediante tipos de recompensas o los castigos que la organización otorga a los desempeños en la organización.

Springer y Gable (1980) indican que el clima es simplemente una herramienta útil para la mejor comprensión y posible mejora del desempeño. Woodman y King (1978) hablan del impacto potencial del clima sobre el desempeño como un determinante indirecto de la misma, considerándolo como un predictor en el sentido correlacional.³⁶

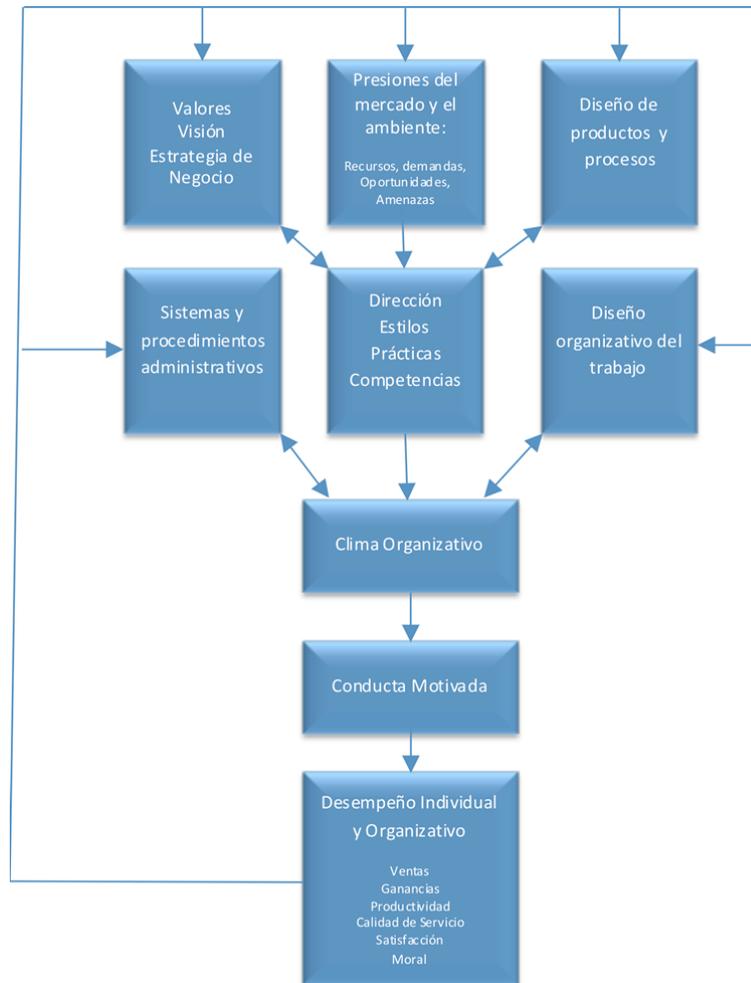
Otros sistemas de gestión, como el desarrollo y el sistema retributivo interactúan con el clima organizacional de forma bidireccional ya que la Oportunidad de Desarrollo representa al grado en que el individuo siente que su trabajo le da oportunidad para su crecimiento personal, al percibir sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.

El Sistema retributivo en cambio, corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa que recibirá por el trabajo bien hecho, y la equidad de esta relación. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

³⁶Margarita, Chiang, María José, Martín y Antonio, Núñez. *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Ed. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, 2010, p.106-110

Según el modelo de Hay/McBer las variables que influyen en el clima se lo muestra en el siguiente flujo causal:

Gráfico 6: Variables que Influyen en el Clima Organizacional



Fuente: Factbook *Recursos Humanos/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo*. Hay Group, p. 21

El análisis de estas variables independientemente del tipo de influencia directa o indirecta, causal o correlacional, muestra la influencia del clima sobre diversas variables tanto de los procesos organizacionales como psicológicas y de ello se deduce la importancia del clima para llegar a una comprensión de la vida organizacional y sus resultados.

5. CAPÍTULO IV: LAS PYME EN EL ECUADOR

5.1 Antecedentes de las PYME ecuatorianas

No existen criterios universales para la definición de una PYME, ya que las realidades socio-económicas y productivas de los países, e incluso de las regiones, no son iguales o al menos comparables, por las asimetrías del desarrollo. Por estas razones, para la definición y categorización de estas empresas se aplican políticas y parámetros definidos de acuerdo a diversas variables y criterios como: monto de activos, personal ocupado, ingresos operacionales, actividades económicas, ventas, etc. y según cada una de ellas se las clasifica en medianas, pequeñas y microempresas.

En el Ecuador se categorizan de acuerdo a distintos criterios, los más relevantes son:

- Por el valor bruto de ventas y de los activos totales, la clasificación es la siguiente: las medianas empresas facturación anual entre usd 1.000.000 y usd 5.000.000, las pequeñas entre usd 100.000 y usd 999.000, mientras que las microempresa es aquella que factura menos del rango mínimo que la pequeña empresa.
- Por la actividad económica principal que desarrollan: son siete macro sectores productivos (Comercio, Industria, construcción, Servicios, Agroindustria, Alimentos y Turismo), y estos a su vez con sus 33 sectores productivos. Sin embargo el mayor número de empresas medianas se concentra en los sectores de comercio (39%) y servicios (27%). En cuanto a las pequeñas empresas, la mayoría se concentra en orden inverso, servicios (43%) y comercio (28%).

Con respecto a distribución geográfica por provincia, en la actualidad existe una altísima concentración en las provincias de Pichincha (41%) y Guayas (40%), seguido por Azuay, El Oro, Manabí, etc.

La importancia de las Pequeñas y medianas empresas en el desarrollo empresarial, económico y social del Ecuador no es cuestionable, ya que por cada gran empresa hay aproximadamente nueve PYME que representan el 90% del total de empresas, producen el 25% del PIB no petrolero y generan el 65% de trabajo en el país; por lo tanto se convierten en una importante fuentes de ingresos y desarrollo en el país.

A través de la encuesta de Ekos PYME se determinó que el mercado ecuatoriano se encuentra gobernado por PYME en su mayoría maduras con 20 años promedio de funcionamiento y de las cuales el 66% son empresas de origen familiar.³⁷

Sin embargo, la pequeña y la mediana industria se han caracterizado tradicionalmente por operar con informalidad y poca organización empresarial, lo que ha generado algunas deficiencias en los índices con relación a la gran empresa ecuatoriana, ya que la productividad laboral de las PYME equivale aproximadamente a la mitad de la productividad alcanzada por un trabajador de las grandes empresas.³⁸

Cabe destacar entonces, que es indispensable el mejoramiento continuo de estas empresas por lo que uno de los ámbitos que debe ser fortalecido en las PYME, es la productividad, ya que es el mejor indicador para medir la competitividad, ya sea a nivel empresarial, sectorial o nacional.

Con respecto a lo antes expuesto, la Revista Ekos en su artículo “Gerenciamiento, cuando el Liderazgo marca la diferencia”, menciona algunos problemas comunes que se presentan en las PYME, entre los cuales están el bajo nivel de competencia, la cultura de no querer cambiar, discreta capacitación, ausencia de objetivos, entre otros; que solo ocultan la necesidad de un Gerenciamiento y a su vez, esto genera una pobre cultura de trabajo, estancamiento y pasividad de su gente.

³⁷Mauricio, Morillo, “La situación de las Pymes Ecuatorianas según sus Gerentes”, en Revista EKOS: Pymes, La pequeña y mediana empresa en el Ecuador, Corp. Ekos Media, Ecuador, 2010, p.14, 24, 25, 123 y 124

³⁸Genoveva, Zamora, MBA. *Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito*, Centro de Publicaciones PUCE, Ecuador, 2010, p. 31

De esta manera, las PYME para poder sobrevivir en el mercado deben generar valor agregado a través de un Gerente que sepa delegar y dedicarse a la estrategia y la táctica, liderar personas y procesos y convertirse en guía de su gente para ayudarlos a cumplir sus metas.³⁹

5.2 Variables que influyen en el desarrollo de las PYME

En consideración a lo expuesto en los antecedentes, la pequeña y mediana industria tienen un impacto importante en el desarrollo económico del país y dado que se son mercados muy competitivos, el mejoramiento continuo es indispensable y se ven obligados a gestionar sus empresas con altos niveles de productividad; por lo tanto, los aspectos de gestión organizacional, desarrollo tecnológico y sistemas de información, entre los más relevantes son variables que deben analizarse por su impacto en el desarrollo de estas empresas.

- **Gestión Organizacional;** concierne a varios factores que permiten gestionar el desarrollo integral en la optimización de los recursos humanos, económicos, materiales y físicos de las empresas. Se refiere a los procesos administrativos tales como: la planeación, organización, dirección, control, logística, ventas, factor humano, innovación, información y gerenciamiento de las PYME.

Las PYME si bien tienen una participación importante en el desarrollo económico del país y su crecimiento ha sido significativo; no tienen un direccionamiento claro y trabajan de manera reactiva resolviendo los problemas conforme surgen e incorporan nuevas inversiones, líneas de producto o departamentos sin la adecuada planeación, no tienen un sistema de gestión, ni existen objetivos claros para todos los miembros de la empresa.

- **Desarrollo Tecnológico;** Con la globalización y los cambios que esta ha generado, la tecnología ha revolucionado la economía de los países, por lo que actualmente desempeña un papel muy importante para todo tipo de empresas y en especial para las

³⁹Mauricio, Morillo, “Gerenciamiento, cuando el liderazgo marca la diferencia”, en Revista EKOS: Pymes, La pequeña y mediana empresa en el Ecuador, Corp. Ekos Media, Ecuador, 2010, p. 34 y 35

PYME en la mejora de la productividad y competitividad.

En las PYME debido a que los recursos financieros no son amplios y su capacidad de inversión no es muy alta; la tecnología enfrenta algunas dificultades en su desarrollo lo que puede generarse una falta de oportunidades en la automatización y optimización del tiempo, volviendo a este tipo de empresas menos productivas y competitivas en relación a las Grandes empresas.

- **Sistemas de Información;** son un conjunto de tecnologías y sistemas que permiten la recopilación, administración, control y registro de un conjunto de datos e información necesaria en una organización. Entre las ventajas de usar sistemas de información están: proporcionar mayor velocidad en las actividades y procesos al volver más eficientes los tiempos de respuesta y por lo tanto reduciendo costos; Permite mejorar el servicio de la cadena de suministro con el cliente satisfaciendo sus necesidades oportunamente; Permite mayor difusión y movimiento de la información, disminuyendo la afectación de las distancias.⁴⁰

En las PYME se presentan algunas desventajas con esta variable en relación a las grandes empresas: No cuentan con presupuesto suficiente para invertir en sistemas de información, ni le dan la importancia que deberían; Falta claridad acerca de lo que necesitan y pueden obtener con un sistema de información; Tienen resistencia al cambio; entre otras.

Como se mencionó todas estas variables influyen en el desarrollo de la PYME desde una perspectiva global; sin embargo independientemente de la variable, es importante considerar que como una base estratégica está la gestión del recurso humano que se complementa con la planeación estratégica, el clima organizacional, la gestión de calidad, la gestión de recursos comerciales y financieros, la tecnología y sistemas de información.

⁴⁰Genoveva, Zamora, MBA. *Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito*, Centro de Publicaciones PUCE, Ecuador, 2010, p. 49-60

Por lo tanto la gerencia en las empresas PYME debe demostrar voluntad, persistencia y apoyo en la consecución de las metas, ya que la pasión y persistencia que pone en las actividades que lidera de manera más directa que en otras empresas, se refleja en la gestión y la toma de decisiones; generando así ejemplo en sus empleados y una cultura de trabajo de responsabilidad y compromiso.

5.3 Gestión Organizacional en las PYME

Como se mencionó anteriormente, una de las variables que influye en el desarrollo de las PYME, es la Gestión Organizacional y siendo la más importante porque establece las bases para la Toma de decisiones y permite gestionar el desarrollo integral en la optimización de los recursos humanos, económicos, materiales y físicos de las empresas; se consideró profundizar un poco más con respecto a esta variable y algunos de sus factores.

Debido a lo extenso del tema y la falta de información con respecto a las PYME en el Ecuador, en este análisis se considera la gestión organizacional de las PYME en base a un estudio realizado por la PUCE a 191 empresas (68,1% pequeñas) y (31,9% medianas) del sector manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito; y un breve análisis realizado por la revista Ekos con respecto a las mejores prácticas gerenciales de las PYME.

Se puede partir indicando que el origen del capital en las empresas PYME, mayoritariamente es privado, distribuido según el estudio en un 96,34% privado, 1,05% público, 1,57% extranjero y 0,52% privado y extranjero ; es decir que predomina el capital nacional.

Con respecto a la planificación estratégica, los resultados muestran que el 54,26% de las Pymes tienen plan estratégico claramente definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones; el 28,82% no lo tiene y para el 17,02% está en proceso de construcción.

A su vez, las PYME que tienen una Planificación Estratégica definida, no lo difunden y predomina el desconocimiento por parte de los miembros de la empresa, lo que genera falta de compromiso con las estrategias empresariales, ya que solo el 9,17% de las personas conocen el plan; y con respecto a la participación de los empleados en la elaboración del mismo, solamente el 8,33% participa.

Por otro lado, la evaluación del Plan estratégico si la realizan en su mayoría ya que el 72,87% de empresas si tienen alguna herramienta de evaluación y el 25,53% no realiza ningún tipo de evaluación. Sin embargo, la investigación confirma que las PYME no tienen un cultura de Planificación a largo plazo ya que solamente el 11,96% se identifican de manera absoluta.

Los resultados de la encuesta de actitudes y valores centrales que se consideraron para el estudio en las PYME a través de los cuales se orienta el comportamiento de sus miembros fueron: La Responsabilidad Social 6,38% no se identifican con ella, el 14,36% tienen Disposición frente al riesgo, 30,85% consideran que la innovación y creatividad son valores centrales de la organización; y 47,34% reconocen como valor importante la flexibilidad frente al cambio.

Se analiza también la importancia que da a los objetivos la Gerencia en las PYME y en general la autorrealización ocupa el primer lugar con 20,24%, el deseo de logro con 19,09%, el éxito profesional con 17,94%, el deseo de prestigio con 14,96% y la integración en grupo social con 14,83% y por último el dinero con 12,93%. De esta manera si la gerencia ve la autorrealización como objetivo empresarial importante, conviene buscar el equilibrio social económico y ambiental.

La imagen global del clima organizacional de las PYME en su conjunto muestra que la mayor parte de los empresarios, 48,94% consideran que el clima organizacional de sus empresas es normal; 30,85% opina que es interesante; el 18,09% que es estimulante y activo

y finalmente el 1,06% desagradable y apático. Lo que indica que si bien el clima organizacional en las PYME es Normal expresándolo de manera general y subjetiva, podría mejorar y repercutir en el desarrollo de la empresa.

Los Modelos de Gestión de Calidad en las PYME son muy débiles ya que se observa que un 70,30% no cuentan con ningún sistema de gestión de calidad; el 13,70% cuentan con el sistema ISO 9001; el 10,30% tienen otro sistema de gestión de calidad; el 2,30% cuenta con el modelo HACCP; el 1,70% con ISO 14000; el 1,10% dispone de ISO 22000 y finalmente el 0,60% cuenta con ISO 18000.

Las PYME basan su estrategia competitiva en primer lugar en los productos enfocados a segmentos de mercado específicos con 47,59%, en productos diferenciados de bajo precio con el 17,65% y a productos poco diferenciados de bajo precio el 13,37%; productos diferenciados de alto precio con 12,30%, el 0,53% en productos poco diferenciados de alto precio; y el 8,02% no tienen ninguna estrategia competitiva.

La Gerencia de las PYME enfoca su estrategia con 39,89%, en mantener los productos y mercados con los que actualmente trabaja, persigue incrementar su eficiencia y reducir costos; con 35,11% están las empresas atentas a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado y satisfacer las nuevas tendencias del entorno con cambios agresivos; y con el 14,89% están las empresas que en situaciones normales, son manejadas de forma rutinaria, eficiente y en situaciones adversas son encausadas a seguir a los competidores más innovadores.

El 56,91% de las PYME invierten en publicidad, propaganda y relaciones públicas y el 43,09% no hace esta inversión y no se dan a conocer en el mercado perdiendo oportunidades de negocio. Por otro lado, la ampliación de mercado de las PYME a otros países es de apenas el 23,50%, siendo el fuerte el mercado local, provincial o regional con 39,16%; y el mercado nacional con 37,34%. La mayoría de las PYME enfocan sus ventas a uno solo o dos

mercados con el 22,34% y el 15,96% dirigen sus ventas a tres o más mercados.

En general las PYME cuentan con un endeudamiento a corto plazo en un 35,60%, lo que es beneficioso porque no comprometen muchos intereses; se endeudan a mediano plazo el 18,32% y a largo plazo el 8,38%, sin embargo un 34,55% no proveen esta información. Sin embargo según estos datos son normales para la actividad empresarial.

Para el análisis de la gestión del recurso humano en las PYME se enfocan algunas variables como: el sistema de incentivos y recompensas, con un 39,34% medianamente desarrollado, 27,87% desarrollado, 13,11% sistema motivador; 11,48% algo desarrollado y 8,20% poco desarrollado.

La Selección de Personal en las empresas PYME la realizan de manera interna en un 85,90%, de manera mixta el 12,30% y la diferencia usa la selección y contratación externa. Entre las dificultades de la PYME para atraer y retener personal calificado y de alto potencial, están a nivel general las siguientes: 30,88% el perfil de los empleados no está alineado con la empresa; el 23,04% se ven incapaces de atraer a los empleados capacitados; el 17,05% tienen otras dificultades; el 16,59% no pueden retener a los empleados mejor calificados y el 12,44% tienen inhabilidad para crear una planta laboral altamente motivada que sea atractiva para los empleados capacitados. Las PYME en un 67,02% disponen de un sistema de evaluación de desempeño del personal y el 42,37% no cuentan con ningún tipo de evaluación de desempeño.⁴¹

Las Empresas PYME se rigen por prácticas tradicionales en cuanto a la administración de personal, el trabajador está sujeto a cumplir disposiciones o a asumir la aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario; la cultura organizacional se fundamenta en la participación de todos sus integrantes en la mejora de la empresa en su entorno laboral tanto enfocado al desarrollo del trabajo como de sus capacidades.

⁴¹Genoveva, Zamora, MBA. *Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito*, Centro de Publicaciones PUCE, Ecuador, 2010, p.71-161

Según análisis expuesto en la Revista Ekos, el Gerenciamiento en las empresas PYME, se ocupan de realizar tareas equivocadas que no les pertenecen, se encargan de hacer tareas operativas, des optimizando sus tiempos. Algunas de estas causas son dificultades para delegar, falta de confianza en el personal, entre otras.

En las empresas PYME, existe pobre cultura del trabajo, escaso entusiasmo por el negocio; la ausencia del gerenciamiento profundiza el estancamiento, la pasividad de su gente y genera resultados negativos que comprometen su futuro. Otro problema es el endeudamiento y la creencia de que la Contabilidad no es más que un requisito legal.⁴²

A pesar de estos análisis que reflejan algunas debilidades de las PYME en el Ecuador; existen algunos casos de éxito cuyas prácticas han sido un ejemplo de organización, excelencia en el servicio, creatividad y un buen ambiente laboral; y que a pesar de los problemas y obstáculos perseveraron y se desarrollaron aportando al crecimiento socio económico del país.

De manera general, al evaluar la gestión organizacional de las PYME, se puede percibir que su desarrollo es positivo, sin embargo necesitan capital de inversión para mejorar la tecnología y Líderes que inspiren y guíen a las empresas a una cultura de calidad y pasión por el trabajo.

5.4 Perfil del empresario PYME en el Ecuador

Según lo establecido por Gray y Cyr (1994), emprendedor es sinónimo de empresario; pero sobre todo es “alguien que organiza, controla y asume riesgos en un negocio ante su deseo de enfrentar desafíos, la oportunidad de alcanzar logros y el impulso de cumplir necesidades personales, emocionales y psicológicas”.

Partiendo de esta comparación y su definición; y en consideración a lo expuesto en los antecedentes de este capítulo, se podría perfilar a un empresario PYME como un

⁴²Mauricio, Morillo, “Gerenciamiento, cuando el liderazgo marca la diferencia”, en Revista EKOS: Pymes, La pequeña y mediana empresa en el Ecuador, Corp. Ekos Media, Ecuador, 2010, p.35

“Emprendedor”, para lo cual se toman algunas características propuestas para este perfil.

McClelland (1971), -citado por Kuriloff y Hemphill (1983), así como por Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C. (DEMAC, 1991)- señala que el emprendedor es una persona que posee necesidades psicológicas básicas, las cuales, como en todo ser humano, son: logro, poder y afiliación, en donde la primera es la más importante para determinar sus actitudes y actuaciones. Además según estos autores existen otras necesidades adicionales que podrían considerarse como: necesidad de independencia y autonomía, necesidad de dominio de su medio y necesidad de crear.⁴³

Desde esta perspectiva, se podría decir que los empresarios PYME emprenden por dos razones principales:

- Por aprovechar una oportunidad, es decir porque encontraron una necesidad insatisfecha o un nicho de mercado desatendido, o porque tienen una buena idea y desean desarrollarla por el gusto de verla hecha realidad.
- Por necesidad o porque el emprendedor se encuentra en una situación desfavorable, específicamente si está desempleado, ya sea porque ha sido despedido o porque ha decidido independizarse y requiere procurarse alguna forma de ingreso económico.

De acuerdo con John Kao (1989) y Stacey (1980), el emprendedor o en este caso de estudio, el empresario PYME es una persona con algunas características generales, entre ellas:

- Compromiso total, determinación y perseverancia
- Capacidad para alcanzar metas
- Orientación a las metas y oportunidades.
- Iniciativa y Responsabilidad
- Persistencia en la solución de problemas

⁴³Rafael, Alcaraz, *El Emprendedor de Éxito*, Tercera edición, Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2006, p, 4 y 5

- Realismo
- Autoconfianza
- Altos Niveles de Energía
- Busca de Retroalimentación
- Control Interno alto
- Toma de riesgos calculados
- Baja necesidad de estatus y poder
- Integridad y confiabilidad Tolerancia al cambio
- Creatividad e Innovación⁴⁴

La Organización Emprender Ecuador, dice que “Es emprendedor quien dispone de la capacidad individual de tomar iniciativas y de administrar la iniciativa tomada, y este adjetivo no hace distinciones entre gente joven y madura, aunque sí pide una aptitud específica”. Y a su vez definen el perfil del emprendedor Ecuatoriano de acuerdo a los siguientes comportamientos:

- No sólo tiene iniciativa, sino que vibra más que los demás con sus iniciativas
- Cree mucho en su potencial.
- Es más intrépido que los demás, y eso no significa que no calcule los riesgos, sino que sabe que son inevitables.
- Aunque esté convencido de que está destinado a tener éxito, no teme al fracaso, pues sabe que si llega su vena emprendedora lo conducirá a nuevas oportunidades.
- Decide y asume la responsabilidad de sus decisiones con increíble facilidad.
- Controla todas las situaciones que rodean sus proyectos.
- Es dinámico, perseverante, está convencido, confiado y auto-motivado.
- Es optimista y soñador, pero sólo lucha por aquello que es capaz de ver (aunque los

⁴⁴Rafael, Alcaraz, *El Emprendedor de Éxito*, Tercera edición, Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2006, p, 3

demás no lo vean).

- Tiene energía de sobra para sacar adelante más de un proyecto a la vez.
- Confía en su potencial de realización, pero sabe que un equipo bien liderado es fundamental para realizar sus proyectos.
- Conoce la importancia del liderazgo en el mundo actual, es consciente de su papel de líder y, por lo tanto, procura desarrollar características que le permitan ser un líder cada vez más eficaz.⁴⁵

Las características clave del perfil del Emprendedor Ecuatoriano, definidas por Wilson Araque Jaramillo, a través de una investigación realizada con la metodología CEFE, son las siguientes:

- Creativos e Innovadores; no solo se preocupan por generar ideas, sino también por hacerlas realidad, pues, sin acción no hay emprendimiento.
- Alta confianza en sus capacidades; están seguros de sus potencialidades personales por lo que son capaces de enfrentar, sin mayor dificultad, los retos que involucra la realización de un nuevo proyecto, por más difícil que sea.
- Arriesgados en sus propuestas y acciones; buscan proponer proyectos que para su realización requieren de la inversión de tiempo y dinero en entornos en donde existe un importante grado de incertidumbre.
- Gran olfato para encontrar oportunidades donde otros no las ven; tienen una elevada capacidad de observación y de investigación. Siempre muestran interés por la búsqueda de información relacionada al nuevo negocio, encontrando así grandes oportunidades que el resto no las ve.
- Preocupados por hacer sus tareas con calidad y eficiencia; son conscientes de que las tareas internas y externas a la empresa deben ser realizadas bien y de manera oportuna

⁴⁵EMPREENDER ECUADOR ORG. *Como somos - Emprendimiento en Ecuador*, en <http://www.emprender.org.ec>

desde el inicio hasta el final.

- Persistentes en la consecución de objetivos; no se desaniman a pesar de encontrar obstáculos en la ejecución de sus proyectos. Para consolidar un negocio puede sufrir varias caídas, pero su orientación a la superación y el logro de los objetivos que siguen adelante.
- Cumplidos en cuanto a tiempos; están preocupados por cumplir con la fecha y hora máxima de entrega de los productos pedidos por los miembros de la propia empresa o por parte de los actores externos a la organización.
- Buenos Planificadores; los proyectos que tienden a ejecutar lo hacen basados en un ejercicio previo de planificación, lo que evita caer en la improvisación.
- Fijan y miden la consecución de sus objetivos; usan la evaluación del desempeño y el de su empresa como punto de partida la definición previa de objetivos, pues de esta manera logran una brecha entre los resultados esperados y los resultados reales.
- Trabajo en Equipo; buscan la creación de redes de apoyo tanto al interior de la empresa como fuera de ella; tienen claro que el trabajo en equipo debe prevalecer sobre el trabajo individual.⁴⁶

Otro dato importante a considerar para el análisis del perfil del Emprendedor Ecuatoriano, es el Nivel Educativo en el que se ubican los emprendedores – empresarios; según estudio mencionado en el párrafo anterior un alto grado de empresarios han ido tomando conciencia de la importancia de fusionar la experiencia con el apoyo del conocimiento teórico – científico; por lo que el 24% eligió una carrera o una especialización en ciencias aplicadas al sector industrial en que opera su empresa.

Sin embargo, los resultados muestran que solamente el 6% de emprendedores – empresarios ecuatorianos se han preocupado por realizar estudios de posgrado; por otro lado

⁴⁶Wilson, Araque, *Perfil del Emprendedor Ecuatoriano*, Primera edición, Ed. Corporación Editora Nacional, Ecuador, 2009, p, 30-32

esta investigación demuestra que a la hora de iniciar un negocio no se requiere ser profesional, ya que el 7% de casos que tan solo obtuvieron una educación primaria han logrado mantener el negocio por varios años.

Con respecto al nivel de educación de nivel de pregrado y posgrado se destaca la provincia del Guayas en la que el 80% ha alcanzado ese nivel; al contrario la Provincia del Azuay registra un mayor porcentaje de emprendedores con nivel de educación primaria.⁴⁷

Según Eric Gaynor Butterfield, Presidente The Organization Development Institute International, Latinoamérica (Board member de The Organization Development Institute-Worldwide); no se ha encontrado una teoría del empresario – emprendedor pues la materia es sumamente compleja e identificar que cualidades, atributos, características, preferencias y orientaciones de una persona han de llevarlo o no a ser empresario, no ha dado resultado. □

Pues como es claro, el camino a seguir de las PYME y más aún en la economía Ecuatoriana no es fácil, más bien está dado por alzas y bajas que pueden ser duras; de esta manera el empresario – emprendedor, muestra ciertas características y desarrolla algunas competencias y orientaciones particulares, según la situación a la que se enfrenta seleccionando así un estilo organizacional que es el que ha de prevalecer en la forma que el mismo ha definido operar.⁴⁸

Por lo expuesto, se hace evidente que a pesar de que no exista un perfil único para el empresario PYME, hay ciertos factores puntuales que determinan su nacimiento y desarrollo; estos factores son: Factores Motivacionales, Características Personales, Competencias Generales; y estos a su vez, generan comportamientos que determinarán un Estilo de Liderazgo Dominante en la empresa PYME.

⁴⁷Wilson, Araque, *Perfil del Emprendedor Ecuatoriano*, Primera edición, Ed. Corporación Editora Nacional, Ecuador, 2009, p. 43-45

⁴⁸GAYNOR, Eric. Ph.D., *El Empresario Pymes*, en <http://www.gestiopolis.com>

5.5 Análisis del Clima Organizacional y el Liderazgo en las Empresas PYME ecuatorianas

“El Gerente de una PYME debe ser alguien que debe estar plenamente identificado con el autoconocimiento de sí mismo, saber en dónde están sus debilidades, integrarse adecuadamente con su equipo de trabajo, manejar eficientemente los conocimientos del coaching, motivar, influenciar, persuadir, manejar adecuadamente su inteligencia emocional”.⁴⁹

Esta definición, expone claramente los factores que involucran el Liderazgo y su proceso de influencia, así como la importancia de éste, en el desarrollo de una empresa PYME; puesto que según lo analizado en capítulos anteriores, el Liderazgo en este tipo de empresas es más directo y más cercano con los colaboradores, por lo que su influencia es mayor; de esta manera, de su estilo de dirección y emprendimiento dependerá el éxito de la empresa.

Siendo así, el Estilo de Dirección de un empresario PYME, determinado por comportamientos generados por algunos Motivos, Características Personales, y Competencias Generales; y en consideración a lo expuesto en capítulos anteriores con respecto a la influencia que tiene el Liderazgo en el 70% del Clima Organizacional. Se puede decir que la influencia del Empresario PYME es más directa y por supuesto los resultados dependerán del bienestar y entusiasmo de los trabajadores

Si bien en este trabajo de análisis se ha dado a conocer y entender un poco más las características, situación y necesidades de las PYME y sus empresarios en el Ecuador; no existe mucha investigación ni información necesaria acerca de este importante sector del país que permita ampliar el tema de investigación a datos más reales y actualizados.

⁴⁹Mauricio, Morillo, “*Gerenciamiento, cuando el liderazgo marca la diferencia*”, en Revista EKOS: Pymes, La pequeña y mediana empresa en el Ecuador, Corp.Ekos Media, Ecuador, 2010, p. 35

Sin embargo, para visualizar de manera general el tema de los estilos de liderazgo dominantes en las PYME y su percepción con respecto al Clima Organizacional, se considera la Investigación realizada por la PUCE a 191 empresas (68,1% pequeñas) y (31,9% medianas) del sector manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito, cuyos resultados fueron los siguientes:

1) Con respecto a los modelos de comportamiento organizacional más influyentes en las empresas PYME; se muestra que el comportamiento Participativo domina con un 39,53%, seguido por el modelo de apoyo con un 27,13%; el modelo de comportamiento autocrático con 22,48%; y únicamente el 10,85% se rigen por modelos de comportamiento organizacional basado en paternalismo.

Esto indica que la Dirección crea una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, generando la participación de los colaboradores en la generación de nuevas ideas y en la toma de decisiones relacionadas con el grupo, para de esta manera comprometer a los miembros del equipo con sus objetivos

2) La imagen global del clima organizacional de las PYME en su conjunto muestra que la mayor parte de los empresarios, 48,94% consideran que el clima organizacional de sus empresas es normal; 30,85% opina que es interesante; el 18,09% que es estimulante y activo y finalmente el 1,06% desagradable y apático. Lo que indica que si bien el clima organizacional en las PYME es Normal expresándolo de manera general y subjetiva, podría mejorar y repercutir en el desarrollo de la empresa.⁵⁰

Adicional al estudio mencionado y con el afán de relacionar el marco conceptual expuesto en los capítulos anteriores; se presenta a continuación una valoración de clima organizacional realizada por Great Place to Work a una empresa PYME en la ciudad de

⁵⁰Genoveva, Zamora, MBA, *Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito*, Centro de Publicaciones PUCE, Ecuador, 2010, pp. 162-163

Quito, la misma que por efectos de confidencialidad no se menciona su nombre, sin embargo con fines académicos compartieron la información y permitieron profundizar a través de una entrevista en los resultados del estudio y los estilos de dirección identificados en la misma.

En base a los resultados obtenidos de esta valoración de clima laboral con la metodología de Great Place to Work, se realizó un análisis en el cual se relacionan las dimensiones evaluadas de Clima Organizacional y los reactivos enfocados en identificar como el liderazgo (expresado en los 6 estilos de dirección del modelo Hay/McBer) tienen afectación o influencia en los resultados del estudio. Para realizar este análisis se estableció y generó el siguiente esquema de análisis:

1.- Se identifican los factores de evaluación (reactivos) de la Encuesta “Great Place to Work Index” que están relacionados con los Estilos de Dirección que utiliza el Jefe y cómo son percibidos por los Colaboradores, como se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico 7: Factores de Evaluación Encuesta Trust Index

FACTORES DE EVALUACIÓN ENCUESTA GREAT PLACE TO WORK TRUST INDEX

CREDIBILIDAD
Información
Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes
Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas
Accesibilidad
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa
Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él
Coordinación
Mi jefe conduce el trabajo de forma competente
Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas
Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura
Delegación
Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua
Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada
Visión: Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo alcanzarla
Confiabilidad
Mi jefe cumple sus promesas
Mi jefe hace lo que dice
Un despido masivo sería la última opción a la que recurriría esta empresa

Honestidad: Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética
RESPECTO
Desarrollo - Valoración profesional
Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente
Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo
Reconocimiento - Valoración personal
Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales
Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo
Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas
Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo
Entorno de trabajo
Éste es un lugar físicamente seguro para trabajar
Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar
Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo
Vida personal
Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal
Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal
Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador
Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes
IMPARCIALIDAD
Equidad en la remuneración
A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo
Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa
Equidad en el trato
Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial
Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la empresa, reciben un buen trato
Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen
Mi jefe evita el favoritismo
Las personas evitan las intrigas como medio para conseguir cosas
Justicia en el trato a las personas
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica
Capacidad de apelación: Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo

2.- Se identifica el porcentaje de afectación o peso de los factores relacionados al Jefe y sus estilos en cada una de las dimensiones valoradas en el modelo Great Place to Work como se

presente en el gráfico 8, pesos estilos.

3.- Se relacionan los 6 Estilos de Dirección de Hay/McBer con cada uno de los factores en los cuales el peso del Estilo tiene relevancia, estilos de dirección de Hay / McBer, del gráfico 8.

Gráfico 8: Análisis del Clima Organizacional y su relación con el Liderazgo en una empresa PYME del Ecuador

OBSERVACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA PYME EN EL ECUADOR

RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL			RELACIÓN CON EL MODELO ESTILOS DE DIRECCIÓN HAY McBER	
Great Place to Work® Trust Index©		Valoración	PESO ESTILOS	ESTILOS DE DIRECCIÓN HAY/MC BER
Credibilidad	Información	Excelente	100%	CAPACITADOR
	Accesibilidad	Excelente	100%	PARTICIPATIVO
	Coordinación	Excelente	67%	ORIENTATIVO
	Delegación	Muy Alta	50%	PARTICIPATIVO
	Visión	Excelente	100%	ORIENTATIVO
	Confiabilidad	Muy Alta	67%	IMITATIVO / CAPACITADOR
	Honestidad	Muy Alta	100%	IMITATIVO
Respeto	Desarrollo	Excelente		
	Reconocimiento	Muy Alta	100%	PARTICIPATIVO
	Participación	Alta	100%	PARTICIPATIVO
	Entorno de trabajo	Muy Alta		
	Vida Personal	Excelente	25%	AFILIATIVO
Imparcialidad	Equidad en la remuneración	Excelente		
	Equidad en el trato	Muy Alta		
	Ausencia de favoritismo	Alta	33%	CAPACITADOR
	Justicia en el trato a las Personas	Muy Alta		
	Capacidad de apelación	Muy Alta		
Orgullo	Orgullo por el trabajo personal	Excelente		
	Orgullo del equipo	Excelente		
	Orgullo de la empresa	Excelente		
Camaradería	Fraternidad	Muy Alta		
	Hospitalidad del lugar	Excelente		
	Hospitalidad de las personas	Muy Alta		
	Sentido de equipo	Muy Alta		
INFLUENCIA DE ESTILOS DE LIDERAZGO			77%	

5.- A través de una entrevista en la empresa PYME que proporcionó dicho estudio, se busco y logró identificar los comportamientos predominantes del Líder y se relacionaron con los Estilos de Dirección de Hay/McBer.

Comportamientos de los Estilos de Dirección identificados en la Entrevista

Estilo Coercitivo

- Espera la obediencia inmediata de sus colaboradores.

Estilo Orientativo

- Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir.
- Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar sin abandonar su autoridad.
- Considera la venta de la visión o la dirección a seguir como una parte clave de su trabajo.
- Persuade a sus colaboradores explicándoles que hay detrás de esa visión en términos de intereses a largo plazo para ellos y para la organización.
- Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a largo plazo.

Estilo Afiliativo

- Se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores.
- Pone menos énfasis en la dirección de tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades y preocupaciones de los colaboradores.
- Presta atención a todos e insiste en las cosas que mantiene a las personas felices.

Estilo Participativo

- Confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada para ellos mismos y para la organización.
- Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo, buscando el consenso.
- Mantiene reuniones frecuentes y escucha las preocupaciones de sus empleados.
- Recompensa el rendimiento adecuado, dando muy poco feedback negativo o castigando pocas veces el desempeño inadecuado.

Estilo Imitativo

- Dirige dando ejemplo

Estilo Capacitador

- Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles, teniendo también en cuenta sus aspiraciones.
- Anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.
- Proporciona orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.
- Se preocupa por el desarrollo a largo plazo de sus colaboradores.

6.- Se comparan los estilos de dirección visualizados en la entrevista con los identificados en los resultados de la Encuesta (Trust Index) del modelo Great Place to Work, como se refleja en el gráfico 9.

Gráfico 9: Comparación de Estilos de Dirección Dominantes Identificados

MOTIVOS	ESTILOS DE DIRECCIÓN	RESULTADOS IDENTIFICADOS	
		GPTW	ENTREVISTA
LOGRO	COERCITIVO	0%	5%
	IMITATIVO	14%	4%
PODER	ORIENTATIVO	18%	22%
	CAPACITADOR	23%	26%
AFILIACIÓN	AFILIATIVO	9%	16%
	PARTICIPATIVO	36%	27%

Con relación a este caso de estudio se observa lo siguiente:

1) A través de este análisis se puede observar el grado elevado de impacto de los estilos de dirección en los resultados de Clima Organizacional de una empresa PYME en Ecuador, esto dado la cercanía en la dirección por parte del Líder de la organización.

2) Se confirma lo que se menciona en el marco teórico con respecto a la influencia del Liderazgo (estilos de dirección), que el mismo tiene una afectación o impacto en un 70% en

los resultados de la medición de Clima Organizacional; ya que en este análisis el grado de influencia de los Estilos de Dirección es del 77% dentro de las variables y reactivos utilizados.

3) Se evidencia la existencia y correlación con el Clima Organizacional de los 6 estilos de dirección y que los Líderes suelen tener uno o varios predominantes que son los que la gente percibe, en base los comportamientos demostrados por el Líder de esta Empresa PYME

Por todo lo expuesto y como se mencionó anteriormente, en los resultados obtenidos de la Investigación realizada por la PUCE a 191 empresas PYME de Quito, es el Estilo de dirección Participativo el que predomina; así también en el caso de la empresa PYME cuya valoración de clima laboral fue realizada por Great Place to Work y para su análisis se relacionó con los estilos de dirección de Hay / McBer; los resultados evidenciaron que es el Estilo Participativo el que predomina en esta empresa PYME.

Sin embargo, a pesar de esta coincidencia encontrada con el estilo de dirección dominante en los dos estudios, se enfatiza que todos los estilos de dirección están presentes a través de los diferentes comportamientos de los líderes; por lo que se comprueba lo que indica el marco conceptual con respecto a que no existe un estilo único de Dirección y que para lograr una buena gestión, sea una empresa grande o una empresa PYME; el líder debe saber utilizar los 6 Estilos de Dirección en el momento adecuado para poder lograr los objetivos.

Con este trabajo se hace evidente la falta de investigación en el tema y se genera la necesidad para la creación de un proyecto de investigación que tenga como misión el desarrollo integral de las PYME en el País considerando al Liderazgo como factor estratégico en el logro de los objetivos y metas de esta tipología de empresas.

6. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES FINALES

Del análisis realizado en este trabajo se generan conclusiones de manera general con respecto al Liderazgo y algunas específicas con respecto al modelo de Clima Organizacional y la Influencia que los Estilos de Dirección ejercen; y por otro lado la relación de este modelo, con la realidad de las PYME.

Con respecto al Liderazgo se puede concluir que:

No todos los líderes son de nacimiento, porque incluso si fuera así tienen mucho que aprender, pues esto es algo que se motiva, se enseña y se aprende. De esta manera los empresarios – emprendedores PYME también lo son o se forman en base a los criterios mencionados.

No existe un estilo único de Dirección, de tal forma que para lograr una buena gestión, el líder debe saber comportarse de manera que utilice el Estilo de Dirección adecuado en el momento adecuado para poder lograr los objetivos.

Dado que el Estilo de Dirección tiene una incidencia del 70% en el Clima Organizacional; y esta percepción que tengan las personas acerca de la empresa en la que trabajan, repercute en su manera de comportarse; el Liderazgo genera una influencia directa en el logro de los objetivos de los colaboradores y por supuesto de los objetivos y metas organizacionales.

De esta manera, el Empresario PYME y su estilo de dirección tienen una importancia y responsabilidad fundamental en la organización y sus logros, ya que en las PYME el ámbito de acción del Liderazgo es más cercano que una empresa grande porque los equipos de trabajo son más reducidos, la comunicación es más directa y por lo tanto con una estrecha vinculación entre la gestión y la cultura de la empresa.

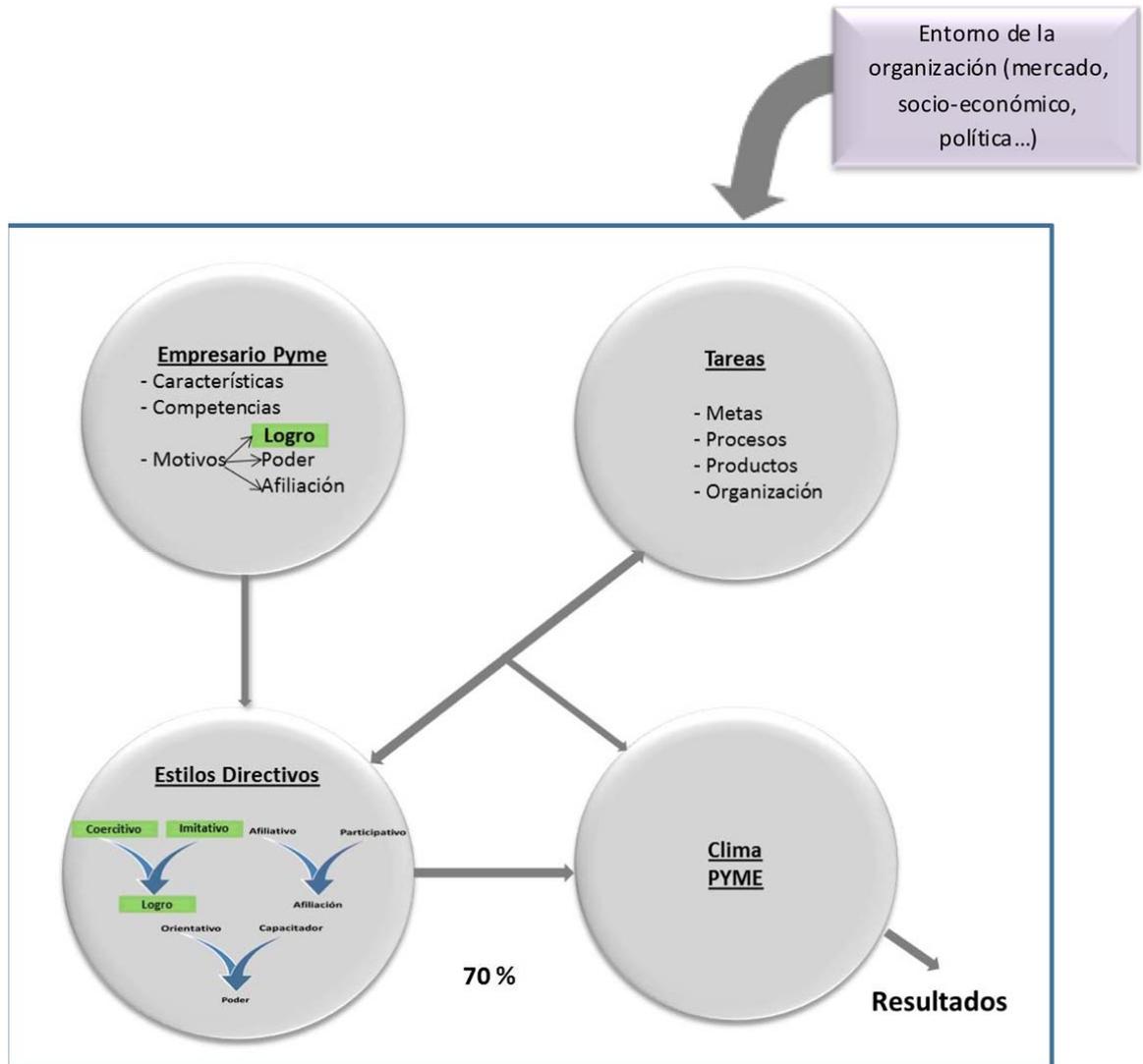
Por otro lado, las conclusiones específicas que se generaron con respecto al modelo de Clima Organizacional y la Influencia que los Estilos de Dirección ejercen; así como y la relación de este modelo, con la realidad de las PYME; se exponen a continuación:

Según lo mencionado en el capítulo anterior con respecto a los motivos de los Empresarios PYME; se dice que el motivo de *Logro* es el que prioriza en estos empresarios, de tal manera que siendo así y en consideración a lo expuesto en el capítulo “Motivos y Estilos de Dirección Dominantes” que habla sobre la relación de los motivos con los estilos de dirección dominantes propuestos por Hay/McBer; se entendería que los Estilos de Dirección dominantes en las empresas PYME son *el coercitivo* y *el imitativo* que son los relacionados con el Logro y se basan en el cumplimiento del objetivo propuesto.

Sin embargo, esta es una conclusión basada en el análisis teórico de diferentes autores, pero a diferencia de lo que expone este análisis, en el estudio mencionado en el capítulo anterior, es el Estilo de Dirección Participativo el que tiene un mayor porcentaje; y siendo así, de acuerdo con la relación que hace Hay/McBer; es el Motivo de Afiliación el que predominaría en los empresarios PYME; por lo que se concluye que en la práctica los estilos de dirección podrían variar dependiendo del escenario y la interacción de los factores: persona, tarea y entorno.

Para explicar de manera más didáctica lo expuesto en las conclusiones anteriores, y con el afán de identificar visualmente la real existencia de la relación liderazgo-comportamiento-resultados y los factores condicionantes: Persona, Tarea y Entorno; se expone el modelo de los cuatro círculos planteado por Hay McBer, enfocado al Empresario PYME.

Gráfico 10: Modelo de los Cuatro Círculos Hay McBer: Conclusión Final



A través de este modelo de los cuatro círculos planteado por Hay McBer, se puede identificar la real existencia de la relación, de los motivos sociales que mueven a un empresario- emprendedor PYME; se ve claramente que el logro es el motivo que prima en ellos, pero al mismo tiempo debemos entender que para poder lograr las cosas deben buscar influir en los demás (motivo social de Poder) y lograr que se genere un clima de trabajo

adecuado para lograr los objetivos propuestos (motivo social de Afiliación), claramente cada uno de estos motivos se ve reflejado en Estilos de Dirección que nacen de su Liderazgo.

Estos seis estilos estudiados y asociados al Liderazgo, deben ser utilizados en el momento que requiere dependiendo del entorno generado por el empresario - emprendedor, para lograr un nivel motivacional que enfoque a los resultados a los miembros de la empresa PYME, esto con el fin de lograr los resultados esperados.

Es así, como luego del análisis teórico realizado se puede concluir que el modelo es funcional, puede ser aplicado en la realidad ecuatoriana y especialmente debería ser estudiado y aplicado por parte de los empresarios PYME; Sin embargo, por el alto costo que representa para las PYME invertir en estas valoraciones de Clima Organizacional, se recomienda a los centros de Investigación de este sector como el Observatorio PYME, crear proyectos de investigación con referencia a este tema; cuyo propósito sería el desarrollo integral de las PYME en el País considerando al Liderazgo como factor estratégico en el logro de los objetivos y metas de estas empresas.

Éste, considero sería el mejor aporte hacia el Gerenciamiento de le empresa PYME y serviría para profundizar en los análisis e investigaciones que se recomienda en el ámbito del desarrollo de dicho sector.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Robbins, Stephen y Judge Timothy *Comportamiento Organizacional*, 13ª. Ed. Prentice Hall. México, 2009
- Ibañez, Mario, *Comportamiento Organizacional de las Empresas*, 1ª edición, Perú, 2002
- Lussier, Robert y ACHUA, Christopher, *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, 2ª. Ed. CENGAGE Learning. México, 2002
- Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, 8ª. Ed. Prentice Hall. México, 1999
- Franklin, Enrique y Krieger Mario, *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*, Ed. Pearson Educación. México, 2011
- Newstrom, John, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, 12ª. Ed. McGraw Hill. México, 2007
- Chiang, Margarita, MARTÍN, María José y NUÑEZ Antonio, *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*, Ed. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, 2010
- Cortéz, María, *Elementos de análisis del clima laboral*, en Intermanagers.com, México, 2002
- Zamora, Genoveva, MBA, *Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito*, Centro de Publicaciones PUCE, Ecuador, 2010
- Alcaraz, Rafael, *El Emprendedor de Éxito*, Tercera edición, Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2006
- Araque, Wilson, *Perfil del Emprendedor Ecuatoriano*, Primera edición, Ed. Corporación Editora Nacional, Ecuador, 2009
- Hay Group, *El Equipo*, en Factbook Recursos Humanos, Aranzadi & Thomson, 2009
- Morillo, Mauricio, “*Las Pymes ecuatorianas en cifras*”, en Revista EKOS: Pymes, La pequeña y mediana empresa en el Ecuador, Corp. Ekos Media, Ecuador, 2010

Hay Group, *Las 6 tendencias globales que marcarán la gestión de personas en 2030, Liderazgo 2030*. Madrid, 2011, en www.haygroup.com

Goleman, Daniel, *¿Qué Hace un Líder?*, Harvard Business Review, en <http://www.hbr.org>

Kotter, John, *Lo que los Líderes realmente hacen*, Harvard Business Review, en <http://www.hbr.org>

Great Place to Work Institute, *Lo que hace un Great Place to Work, Dimensiones*, en <http://www.greatplacetowork.com>

Santamaría M., Demetrio, *“Liderazgo interior: propuesta para el mejoramiento del clima organizacional”*, en <http://www.monografías.com>

Emprender Ecuador Org., *Como somos - Emprendimiento en Ecuador*, en <http://www.emprender.org.ec>

Gaynor, Eric. Ph.D., *El Empresario Pymes*, en <http://www.gestiopolis.com>