

EL LIDERZAGO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Universidad Autónoma de Coahuila-México
Maricela Carolina Peña Cárdenas, Universidad Autónoma de Coahuila-México
Brenda Alejandra Castellanos Ortiz, Universidad Autónoma de Coahuila-México

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de conocer la influencia del Liderazgo que ejercen los supervisores en las relaciones interpersonales que se presentan entre los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa de la industria metal-mecánica, a fin de proporcionar al directivo de la empresa alternativas de reforzamiento o mejora para un Clima Organizacional satisfactorio. Para llevar a cabo este estudio se determinó que la Muestra fuese por consenso, formada por 20 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, que consta de 35 reactivos correspondientes a 7 variables. Para lograr los resultados se tabularon los datos, y el tratamiento estadístico consistió en calcular frecuencias, Medias, Coeficientes de Contingencia y niveles de significancia, usando el programa SSPS (versión 17.0).

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Clima Organizacional

LEADERSHIP AND INTERPERSONAL RELATIONSHIPS WITHIN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE

ABSTRACT

The present research was conducted with the objective of determining the influence of leadership exercised by supervisors in interpersonal relationships that occur between administrative and operational employees of a small business in the metalworking industry. We wish to provide company manager strengthening or improvement alternatives for satisfying the organizational climate. The sample consisted of 20 workers who were administered a structured questionnaire, Likert-type scale, consisting of 35 reagents for 7 variables. To achieve the results tabulated data and statistical analysis was used to calculate frequencies, means, contingency coefficients and significance levels.

JEL: J24, J28, L61, M12, M54

KEYWORDS: Leadership, Interpersonal Relationships, Organizational Climate

INTRODUCCIÓN

Como miembros de una institución educativa a nivel superior en el país, es nuestro interés generar conocimiento, alternativas y/o propuestas para el logro de las estrategias gerenciales que permita mejorar el desempeño de los directivos que laboran en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del ramo de la industria metal mecánica que operan en la zona metropolitana de Monclova Coahuila, México. Para éste estudio se escogió dicha localidad ya que publica el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) que de acuerdo al último censo socioeconómico realizado a nivel nacional, ser el tercer municipio más poblado del estado de Coahuila con 216,206 habitantes (2010), cabecera de la zona metropolitana integrada también por el Municipio de Frontera y Castaños, sumando una población total de 317,314 habitantes. Monclova se caracteriza por contar desde el año de 1942, con la empresa

siderúrgica de mayor producción de acero a nivel nacional, “Altos Hornos de México S.A. de C.V.” conocida como AHMSA, que junto con otras unidades industriales que se fueron instalando con el tiempo, son el motor de la economía de la región, provee una parte considerable de las necesidades de la industria nacional en las ramas eléctrica, automotriz, de la construcción, alimenticia, petrolera, de bienes de capital, así como los sectores agrícola y de transporte. Esto, le ha permitido ser una de las cinco ciudades de mayor desarrollo industrial a nivel nacional y que desde tiempo atrás ha atraído la atención tanto de pequeños hasta grandes inversionistas interesados en hacer trabajar su capital a través de la creación de comercios, organismos de servicios, empresas transformadoras, entre otros. Bajo este contexto, en el que la competencia surge día a día, las exigencias de calidad y competitividad son mayores, surge la preocupación e interés de los directivos de las pymes de estudiar el comportamiento de su personal, ya que su desempeño es fundamental para el logro de sus objetivos empresariales.

Para ello, en esta ocasión este estudio busca conocer la satisfacción en las relaciones interpersonales de los trabajadores, a través de un adecuado estilo de liderazgo como parte del clima organizacional de una pequeña empresa. La empresa sujeta a estudio fue fundada en el año de 1998, y a la fecha está conformada por 20 personas. A nivel gerencial existe un Director que es el fundador y dueño de la empresa, el cual se apoya de cuatro personas en el área administrativa, dos de ellas, además de apoyar con los asuntos de tipo administrativo, lo hacen en el área de supervisión. Cabe e mencionar que éstos últimos, uno es de género masculino y el otro femenino. Dieciséis son el total de trabajadores que se encuentran en el área de producción, todos ellos de género masculino. . El presente estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera: En primer lugar la revisión literaria efectuada sobre el tema, posteriormente se expone la metodología empleada donde se especifica el tipo de investigación, las variables, el instrumento de medición, la muestra, el procedimiento y el análisis estadístico efectuado a los datos, y finalmente, los resultados y las conclusiones, así como recomendaciones y futuras líneas de investigación.

REVISIÓN LITERARIA

Cuando se habla de las pequeñas empresas, se observa que en el marco internacional el punto de referencia para su identificación es muy vago, sin embargo si coinciden en tomar como base el número de trabajadores y/o la rama económica a la que pertenece la organización, en México son considerados los dos conceptos, por ello una pequeña empresa en el sector industrial es aquella que cuenta de 11 a 50 trabajadores y/o empleados INEGI (2009). Las pequeñas como las medianas empresas tienen una particular importancia en la economía nacional ya que además de ser destacadas fuentes de empleo, representan un excelente medio para impulsar el desarrollo del país, por ello el interés de conocer más sobre el desempeño de su recurso humano.

Uno de los temas que más interés despierta entre los estudios de las empresas modernas es el referido al clima organizacional, expone Patrón C et al (2012) que existe un gran número de publicaciones sobre estudios realizados en grandes organizaciones en el ámbito internacional para conocer sobre las condiciones de éste tópico, sin embargo, son pocas las investigaciones realizadas en las pymes nacionales que permita aportar conocimiento para beneficio en la toma de decisiones directivas, por ello, Patrón ofrece en su publicación una metodología para el desarrollo de futuras investigaciones en el tema. A pesar de sorprender la cantidad de material del tema de clima organizacional, curiosamente uno de los aspectos que más tiende a olvidarse al tratar éste asunto es el que tiene que ver con su definición. Aunque no lo parezca, este punto resulta de capital importancia pues a partir de cómo se le conciba se le podrá explicar y hasta intentar acciones para su modificación o cambio para mejorar.

En cuanto a las definiciones de clima organizacional, estas se agrupan en tres posturas o enfoques (Silva, 1996). Las definiciones objetivas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet

2004). Mañas, et al (1999) denominan a éste el enfoque estructural acerca de la formación del clima. Para este enfoque el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo. Al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.

La segunda postura que reflexiona Silva (1996), son las definiciones subjetivas, que entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Con esta perspectiva se asume una postura tan extrema como la anterior. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Mañas et al (1999) lo denominan enfoque perceptual de la formación del clima, en tanto privilegia lo subjetivo. El clima, desde esta perspectiva, es una descripción individual o personal del entorno organizacional. En la tercera postura, se encuentran aquellas definiciones integradoras que conciben al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima. Inspirado en ésta tercer postura y de acuerdo a sus observaciones en el ambiente empresarial, Méndez A. (2006) presenta una definición completa de clima: “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. Por otro lado, para conocer el impacto del liderazgo (supervisión) que se ejerce, como parte del clima organizacional, es importante conocer y analizar el concepto así como las distintas teorías de liderazgo, hasta las más conocidas y/o aplicadas en esta época.

Publica Martín N, Castro S. (2007), que las investigaciones realizadas sobre el liderazgo iniciaron en el siglo XX con la finalidad de identificar las características o rasgos que diferenciaban a los líderes de los que no lo eran, para el presente estudio solamente se enuncia aquellas aportaciones de mayor relevancia en los últimos tiempos para entender el papel del liderazgo en las pymes en tiempo presente. Robles (2008) denota el concepto de liderazgo como al proceso social de influir en un grupo para alcanzar ciertos objetivos y ha sido estudiado sin llegar a un consenso entre los investigadores sobre su conceptualización. En diversas definiciones del término *liderazgo* encontramos conceptos como proceso, interrelación, comportamiento, dirección, orientación hacia las metas, uso del poder, influencia, seguidores, entre otros Kouzes, (1990). Para los fines de este estudio, el concepto de liderazgo se define como la capacidad que tiene un individuo de influenciar, motivar y permitir a otros contribuir a la eficacia y el éxito de la organización publicado por House et al (1997).

Una de las tipologías más aceptadas a través de las últimas décadas es el enfoque de liderazgo *Transformacional y el transaccional*. Bass (1985) quien identifica la diferencia entre un estilo transaccional y uno transformacional, ya que radica en que es lo que los líderes y seguidores ofrecen unos a otros. Los líderes Transformacionales ofrecen una visión y se enfocan en necesidades internas de orden mayor, por ello inspira carisma, estimación intelectual sobre todo porque proporciona a sus seguidores atención personalizada para instruir y aconsejar individualmente a los miembros de su equipo. En contraste con los líderes transaccionales se focalizan en el adecuado intercambio de recursos, en el que el punto clave es la relación de influencia mutua. Si bien los dos estilos tienen características distintivas, no representan los extremos, sino que son enfoques complementarios, por lo que se destila a la fecha, la conjugación de los dos. Otro tipo de estilo de liderazgo es el denominado *Laissez Faire* o no liderazgo conocido también como *Política de no Intervención* pues hay ausencia de liderazgo, es decir son reacios a tomar decisiones, a actuar cuando lo necesitan.

Existen otros estilos de liderazgo los etiquetados como los clásicos, los dos más conocidos son basados en las dimensiones de *orientación a las personas o consideración* y de *orientación a la tarea o iniciación de estructura*. La *iniciación a la Tarea* cita Robbins S (1987) indica que el líder tiende a definir y estructurar su rol y los de los subordinados en miras del logro de las metas, incluyendo estándares definidos de ejecución, además de confirmar que los subordinados comprendan órdenes y tareas, que sigan los procedimientos operativos, asignando tareas concretas y enfatizan su cumplimiento en plazos determinados. La *consideración* es el grado en que una persona suele tener sus relaciones laborales con cierto grado de confianza, respeto y hasta aprecio por sus sentimientos. En artículo escrito por Cuadra A. et al (2010) argumenta Piccolo (2004) que esta dimensión “Consideración e Iniciación de estructura han probado estar entre los más robustos conceptos de liderazgo”.

Por su parte cita Llano C. (2008: 152,153) que el trabajo en equipo es hoy una condición imprescindible para que la empresa logre sacar adelante su misión y visión, por ello se requiere la intervención de los líderes. Dicho autor expone que para lograr un estilo de liderazgo en equipo o en sentido conjunto se requiere sacrificar el estilo de liderazgo *Dominante Autoritario*. Por lo que hoy en día los modelos de liderazgo pasan a ser modelos de participación del líder (humildad del líder) los cuales se resumen en la siguiente tabla 1:

Tabla 1: Modelos de Participación del Líder En Relación a su Nivel de Humildad Expuesto Por Llano C

Titulo	Descripción
Autocrático II	Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión valiéndose de los hechos que tiene la mano
Consultivo 1	Comparte de manera individual el problema con los subordinados y a partir de ella decide la solución al problema.
Consultivo 2	Comparte el problema con los subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias, después el líder solo toma la decisión pudiendo o no reflejar las sugerencias realizadas.
Grupal II	Comparte el problema con los subordinados como un grupo, la meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas como líder, no tienen mayor peso que la de lo demás del grupo.

Fuente: *Elaboración propia. En esta tabla se muestran los modelos de participación del líder para la toma de decisiones grupales, partiendo del Autocrático II en el que el líder solamente toma la decisión del grupo, seguido del consultivo 1, Consultivo 2, hasta llegar al grupal II en el que la decisión se toma por consenso existiendo igualdad de peso las decisiones de cada uno de los integrantes del grupo.*

Finalmente es importante mencionar que el estilo de liderazgo seleccionado dependerá de la firmeza de la humildad, la participación, el desarrollo y confianza que ejerza el líder en su gente. En la medida en que los gerentes y supervisores establezcan un buen trato, respeto, procuración y ayuda hacia su personal, será en la medida en la que se pueda contar con buenas relaciones interpersonales como parte del un clima organizacional favorable a la productividad. Las Relaciones interpersonales anteriormente mencionada, hacen referencia al desarrollo de relaciones con sus compañeros de trabajo, o relaciones con otros colaboradores o seguidores, a partir del intercambio de emociones, afectos, necesidades, intereses y hasta formas de hacer y entender las cosas para el desarrollo de una tarea o actividad (Hunsaker y Cook, 1986).

Cita Gómez F (2010) que Los procesos socio-afectivos en el pequeño grupo, que cuando interactuamos con otras personas, no interactuamos solamente mensajes verbales, sino que es una comunicación que abarca afectos y emociones que influyen en el grupo. Bales (1970) estudioso de interrelaciones en grupos pequeños, ha identificado una serie de categoría de acciones que las personas realizan para hacer demostraciones de carácter afectivo en el grupo y las titula acciones “Positivas” y acciones “negativas”. Ellas determinan de manera más clara el tipo de comunicación que las personas muestran en la situación grupal. Son Acciones positivas tales como aquellas que *expresan su amistad* (dar la mano, saludar agradecer, dar muestras de simpatía, aceptación cordialidad, etc), *resaltar la posición del otro* (destacar, animar, felicitar, aprobar, reconocer, etc.), *reducir tensiones* así como *favorecerla solución de desacuerdo u hostilidades*. Son acciones negativas aquellas que conllevan a comunicar sentimientos de desacuerdo, creación y manifestación de tensiones, hostilidad y agresividad que posteriormente genera conflicto en el grupo. Un individuo que se propone mantenerse en el grupo será cuidadoso en la forma de sus relaciones con los demás. Estará en unión con el grupo ya que comparte objetivos, valores y actitudes.

Tomando en consideración el lado humano de las organizaciones, Elton Mayo Psicólogo Francés, evidencio que el trabajador no produce exclusivamente en relación a la cantidad de salario que recibe, además considera hay otros factores del entorno inmediato que modifican la dinámica de su acción productiva que son las relaciones interpersonales. Los estudios de Elton Mayo dieron entrada al estudio de las relaciones humanas en la industria, que más que reconocer las necesidades afectivas del trabajador, da una visión emotiva del origen del conflicto entre el patrón y los trabajadores.

METODOLOGÍA

El presente estudio se llevo a cabo en enero del 2013, su diseño metodológico es el correspondiente a una investigación de campo, transversal, descriptivo y cuantitativo; la empresa objeto de estudio pertenece a la industria metal-mecánica; la población está determinada por consenso ya que incluye la totalidad de los trabajadores. Para efectos de la recolección de la información, se utilizo el instrumento diseñado por Weisbord para medir el Clima Organizacional y que consta de 35 preguntas en 7 variables, agrupadas 5 preguntas por variable: Propósito, estructura, liderazgo, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y actitud hacia el cambio. En el presente estudio solamente se consideraron las variables liderazgo y relaciones (tabla 2). Definición y Operacionalización de Variables. Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto, cuyos resultados fueron sometidos a la prueba de Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de .829 que con el programa estadístico SPSS (versión 17.0) dicho índice es considerado aceptable.

Tabla 2: Definición y Operacionalización de las Variables de Acuerdo al Instrumento de Weisbord

Variable	Indicadores	Preguntas
Propósito Grado en que los miembros de la organización perciben claramente la misión y los fines de ésta.	Claridad de la meta y si los trabajadores apoyan el propósito de la organización.	1, 8, 15, 22, 29
Estructura Si existe concordancia adecuada ente la finalidad y la estructura disponible.	Es la disposición y orden de las partes dentro de un todo.	2, 9, 16, 23, 30
Liderazgo Es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.	Aceptación del jefe, reconocimiento de ser competente, trato justo, atención en sentimientos de sus subordinados.	3, 10, 17, 24, 31
Relaciones Son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos, unidades o departamentos..	Relaciones cordiales, vínculos amistosos, reconocimiento y respeto de la personalidad humana.	4, 11, 18, 25, 32
Recompensas Similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente.	La recompensa es a través de incentivos o en su caso un castigo	5, 12, 19, 26, 33
Mecanismos Útiles Son los procesos que la organización tiene para sobrevivir y ayudan a los miembros de la misma a desempeñar sus actividades y que alcancen los objetivos organizacionales.	Planeación, control, presupuestos y los demás sistemas de información, como las Tic's.	6, 13, 20, 27, 34
Actitud hacia el Cambio En virtud de que hoy en día las organizaciones deben de tener la tendencia a configurarse en organizaciones de aprendizaje.	Organizaciones que son capaces de cambiar en un futuro, implementar un sistema de administración, mejoramiento de la calidad.	7, 14, 21, 28, 35

Fuente: Elaboración propia. En esta tabla se muestra la Definición y Operacionalización de variables utilizadas en el instrumento diseñado por Weisbord para medir el clima organizacional y que consta de 7 variables: Propósito, estructura, liderazgo, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y actitud hacia el cambio, agrupadas en 5 preguntas por variable. Para este estudio solamente se considero la variable de Liderazgo y Relaciones.

El cuestionario que se aplicó es estructurado y consta de dos partes: la primera, contiene una escala tipo Likert con 35 preguntas, y 6 opciones de respuesta (1.- Muy en desacuerdo, 2.- En desacuerdo, 3.- levemente en desacuerdo, 4.- levemente de acuerdo, 5.- De acuerdo y 6.- Muy de acuerdo), el cual fue contestado con carácter anónimo. La segunda parte contiene reactivos de datos generales relativos al, género, edad, nivel de estudios, y actividad que realiza antigüedad en la empresa. Para el procesamiento

de los datos que arrojo la totalidad de cuestionarios aplicados, se utilizó el software (SPSS/w, versión 17.0) a través del cual se realizaron los cálculos estadísticos descriptivos y de relación.

RESULTADOS

En respuesta a los reactivos de datos generales relativos a la edad, Antigüedad y nivel de estudios, en la tabla 1, se presentan las frecuencias por rangos de edad, observándose que predomina los trabajadores de la categoría de adultos que son 10, seguida por 7 trabajadores del rango de Jóvenes; mientras que la minoría es madura. En relación a la antigüedad en la empresa, se distingue que 7 trabajadores tienen de 3 a 5 años de servicio y 5 trabajadores se ubican en el rango de menos de 1 año, respectivamente. Con respecto al nivel de estudios, se encontró que son 8 de los trabajadores que han cursado la carrera Técnica seguidos por 6 trabajadores cuenta con estudios de Secundaria.

El que parte de las características demográficas (ver tabla 1) del personal que labora en esta pequeña empresa predominan las personas adultas y jóvenes, que un 75% tenga más de un año de antigüedad, que predomine el trabajador con más de los niveles básicos educación (primaria y secundaria) según lo indicado por la ley General de Educación en México (artículo 4); tal parece favorecer a crear un ambiente propio de interacción social en la organización en el que de acuerdo a Hunsaker y Cook se propicie el desarrollo de relaciones con sus compañeros de trabajo, o con otros colaboradores o seguidores, a partir del intercambio de emociones, afectos, necesidades, intereses y hasta formas de hacer y entender las cosas para el desarrollo de una tarea o actividad.

Tabla 3: Características Demográficas

Panel A: Frecuencia por Rango de Edad	
Jóvenes (18 – 30 años)	7
Adultos (31 – 50 años)	10
Maduros (51 – 75 años)	1
No Contestaron	2
	Total= 20
Panel B: Frecuencia por Antigüedad	
Menos de 1 año	5
De 1 a menos de 3 años	3
De 3 a menos de 5 años	7
De 5 a menos de 7 años	1
De 7 a menos de 10 años	3
Más de 10 años	1
	Total= 20
Panel C: Frecuencia por Nivel de Estudios	
Ninguno	3
Secundaria	6
Técnico	8
Preparatoria	1
Licenciatura	2
	Total= 20

Fuente: Elaboración Propia. En esta tabla se muestran las Frecuencias por rangos de Edad, antigüedad y nivel de estudios. En la categoría de edad se percibe que son los adultos quienes predominan, en relación a la antigüedad en la empresa, se distingue que predomina aquellos que tiene de de 3 a 5 años de servicio. Con respecto al nivel de estudios, se encontró que son los trabajadores que han cursado la carrera Técnica quienes prevalecen.

Como se percibe en la Tabla 2, la Media global más alta corresponde a la Variable de Relaciones interpersonales con 4.78, la variable de Liderazgo con una Media de 4.54. Las dos variables sujetas a estudio, tienen resultados semejantes y favorables de acuerdo a la escala de likert del instrumento. Es decir que el promedio de respuestas dadas por el personal de la pequeña empresa, fue el de *estar de acuerdo* tanto en las relaciones interpersonales como la forma de supervisión que se vive en el interior de la organización.

Tabla 2: Medias Globales y Desviaciones Estándar de las Variables de Liderazgo y Relaciones

Variables	Media	Desviación Estándar
Liderazgo	4.54	0.69
Relaciones Interpersonales	4.78	0.51

Fuente: Elaboración Propia. En esta tabla se muestran las Medias globales y las Desviaciones Estándar en las variables de Liderazgo y Relaciones, lo cual indica que el personal que labora en la empresa sujeta a estudio está conforme con las relaciones interpersonales y la forma de supervisión que se presentan en el interior de la empresa.

Con el propósito de hacer un análisis más profundo a lo expuesto, en la tabla 3 se muestran los Coeficientes de Contingencia de cada una de las preguntas que componen las variables Liderazgo y Relaciones interpersonales de la empresa objeto de estudio observando los siguientes resultados: Como se aprecia existe relación en la pregunta “Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos” correspondiente a la variable liderazgo con la pregunta “La relación con mi supervisor es armoniosa” de la variable relaciones, con un coeficiente de contingencia de .741 con un nivel de significancia de .004.

También se encuentra relación en la pregunta “Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso” correspondiente a la variable liderazgo con la pregunta “La relación con mi supervisor es armoniosa” de la variable relaciones, con un coeficiente de contingencia de .770 con un nivel de significancia de .004. Es decir que los trabajadores consideran que las normas en la aplicación del liderazgo para generar buenas relaciones entre el personal, si les favorece para la generación de un buen ambiente de trabajo. Por último, se observa que existe relación en la pregunta “Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo” correspondiente a la variable de Liderazgo con la pregunta “He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo” de la variable relaciones, con un coeficiente de contingencia de .789 con un nivel de significancia de .001. Evidentemente la relación que mantiene el líder con sus subordinados al mostrarles su apoyo a su esfuerzo bajo las normas de liderazgo que se aplican en la organización, deja entrever que en esta pequeña empresa lo citado por Gómez F (2010) se da, creando procesos socio-afectivos, cuando interactúan e intercambian mensajes verbales, afectos y emociones que influyen para mantener las buenas relaciones en el grupo.

En el presente el contar con un Clima Organizacional adecuado para los integrantes de una empresa es un enfoque administrativo invaluable que abre las oportunidades para incrementar la productividad, reducir el ausentismo, conflictos, así como los costos, entre otros beneficios más. Por ello se debe de atender y cuidar como cualquier otro activo fijo de la empresa, que aunque es intangible, son muchos los beneficios que aporta. Los hallazgos realizados en esta pequeña empresa, muestran que actualmente cuentan con un clima organizacional favorable en cuanto a las variables de relación y liderazgo que contribuye al logro de sus metas, en el que sus supervisores son bien vistos por los trabajadores de la empresa, mantienen una relación aceptable, además que el personal reconoce haber establecido las relaciones necesarias para desempeñar adecuadamente su trabajo por el esfuerzo realizado por su jefe.

La forma de supervisión que muestra tener coincide con los estilos clásicos del liderazgo citados por Cuadra: basados en las dimensiones de *orientación a las personas o consideración* que consiste en el grado en que una persona suele tener sus relaciones laborales con cierto grado de confianza, respeto y hasta aprecio por sus sentimientos. Una de los aspectos que favorece su enfoque de supervisión, es el tamaño de esta pequeña empresa que facilita la comunicación y las buenas relaciones interpersonales entre ellos, entre mayor sea el número de personal que labore en las organizaciones las relaciones y el liderazgo practicado puede cambiar, sin embargo como parte de las estrategias gerenciales, es recomendable complementar y adoptar un estilo de liderazgo como el propuesto por Bass B. (1985) el enfoque de liderazgo Transformacional y transaccional en el que ambos son complementarios, mantienen o mejoran la calidad en la supervisión y relaciones con sus seguidores así como el sentimiento de trato

justo del supervisor hacia sus trabajadores y pudiesen contribuir a fortalecer además del liderazgo y las relaciones interpersonales, otras variables del clima organizacional.

Tabla 3: Coeficiente de Contingencia y Niveles de Significancia Por Cada Una de las Preguntas de las Variables de Supervisión y Relaciones

Variable de Supervisión	Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos		Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso.		Los esfuerzos de liderazgo de esta organización hacen que la empresa cumpla con sus propósitos		Para mí es claro cuando mi jefe trata de guiar mis esfuerzos de trabajo		Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo.	
Variable de Relaciones	Coef. Cont.	Nivel de Sig.	Coef. Cont.	Nivel de Sig.	Coef. Cont.	Nivel de Sig.	Coef. Cont.	Nivel de Sig.	Coef. Cont.	Nivel de Sig.
La relación con mi supervisor es armoniosa	.741	.004**	.770	.004**	.648	.105	.651	.100	.591	.550
Siempre puedo hablar con un compañero, si tengo un problema relacionado con el trabajo.	.673	.057	.752	.011	.660	.079	.664	.071	.542	.760
Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas, lo mismo que profesionales.	.572	.137	.658	.053	.547	.200	.463	.487	.520	.494
He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo.	.656	.088	.617	.423	.653	.096	.659	.081	.789	.001***
Hay evidencia de conflictos no resueltos en esta organización	.583	.328	.599	.514	.599	.263	.583	.328	.637	.324

Fuente: Elaboración Propia. En esta tabla se muestran el Coeficiente de contingencia y el Nivel de significancia de las variables de Liderazgo y Relaciones, la cual muestra la existencia de relación significativa entre la pregunta de la variable Relaciones “La relación con mi supervisor es armoniosa” con las preguntas de la variable supervisión “Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos” y “Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso. Así mismo se identifica una relación muy significativa en la pregunta de la variable Relaciones, “He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo” con la pregunta de la variable de supervisión “Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo” *Nivel de significancia $p < 0.01$; **Nivel de significancia $p < 0.005$; ***Nivel de significancia $p < 0.000$

CONCLUSIONES

Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que se recomienda hacer evaluaciones periódicas del clima organizacional, que retroalimente a la gerencia con información de apoyo en la toma de decisiones. Determinar el Clima organizacional que prevalece en la pyme, permite contar con información de apoyo útil para su planeación estratégica, toma de decisiones directivas para la elaboración de planes y programas de cambio e innovación que contemplen mejorar las condiciones de trabajo en los comportamientos y en la satisfacción en el trabajo. Así por ejemplo pueden gestionar que la gente se sienta parte de la organización y encuentre un desarrollo profesional.

Como parte de los valores éticos y profesionales el papel de catedrático investigador en la sociedad, es el proveer la información generada a las instituciones involucradas y sujetas de estudio, por ello se contempla ofrecer retroalimentación al dueño de la empresa y una propuesta de efectuar en un futuro próximo un diagnóstico de clima organizacional y, de ser posible, seleccionar y aplicar un instrumento de medición de estilos de liderazgo, de preferencia del transformacional/transaccional, para sugerir

estrategias de mejora o reforzamiento que se requieran en su caso. La presente investigación, justifica la posibilidad de realizar un estudio con una muestra de empresas representativas de la industria metal mecánica en la zona metropolitana de ciudad de Monclova, Coahuila, lugar donde se encuentra la más grande empresa productora de acero a nivel nacional.

REFERENCIAS

Brunet (2004):

http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

Carbó P (1999) Ediciones Granica S.A. La Organización de la Gestión del Personal (pág. 146-150)

Cuadra A. et al (2010) Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Universum [online].2007, vol.22.

Chan Vega, Martín Rodrigo, Núñez Partido (2010) R.B. Servicios Editoriales, S.L.

Elton Mayo: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/capitulo1.pdf

Gómez F (2010) Recursos humanos: Fundamentos del comportamiento humano en la Empresa. Ediciones Encuentro (pág. 217)

House R, Wright N, Adytya R. N (1997): Cross cultural research on organizational leadership: A Critical analysis and a propose theory . En P.C. Early y M Erez (eds), New perspectives in international industrial organizational psychology (pp 535-625) San Francisco New Lexington.

INEGI (2009),

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Katz, D. Y Kahn, R. (1999), Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.

Martín N, Castro S. (2007), Revista: Perspectivas en psicología. Vol. 4 N°1. “Diferencias en los estilos de liderazgo entre los líderes de alto nivel con los de bajo nivel. Un estudio comparativo”

Mañas, González R, Peiró (1999): <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>

Méndez A. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario .(2006:108).

Patrón C. Argüelles M. Aké R. (2012) Metodología para estudios de Clima Organizacional en las Pymes: Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo.

Pinilla A (1972) Editores técnicos Asociados, S.A. Relaciones Humanas y laborales en la empresa (pag.110)

Robles F, Garza R , Medina Q(2008) “El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Tamaulipas, México mediante el inventario de las prácticas de liderazgo”. Cuad. Adm. Bogotá Colombia, 21(37):293-310, Julio-Diciembre de 2008

Robbins S (1987) Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Editorial Prentice Hall, Tercera edición

Rojas T (2005) Psicología Social y Nuevo líder. Cooperativa editorial Magisterio (pág.55 – 57)

Sánchez J., Tejero, B. y Retama M. (2000), Clima y Cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo. En: Aguillo, E., Remeseiro, C. Y Fernández, J., Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Nuevas aproximaciones. Madrid: Biblioteca Nueva. Pp. 340-343.

Silva M. (1996), El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB.
La Economía: <http://www.laeconomia.com.mx/numero-de-empresas-en-mexico/>

Monclova: <http://es.wikipedia.org/wiki/Monclova#Econom.C3.ADa>

AHMSA: <http://www.ahmsa.com/nuestra-historia>

INEGI: <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=17484>

Ley General a la Educación: www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf

BIOGRAFÍA

Ma. Guadalupe Díaz Díaz: Maestra en Administración Es catedrático investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, México, las vías disponibles para hacer contacto en temas de investigación o alianzas para realizar investigaciones en conjunto es: móvil: 866 1371428, mail: guadalupe49live.com.mx. Líneas de investigación en las que participa: Clima organizacional, satisfacción laboral, Organismos de la Sociedad Civil.

Maricela Carolina Peña Cárdenas: Maestra en Administración de Empresas, actualmente adscrita como investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, donde es líder del cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones; ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Su correo electrónico es pena-cardenas@hotmail.com

Brenda Alejandra Castellanos Ortiz: Estudiante del séptimo semestre de la Licenciatura en Contaduría de la Facultad de Contaduría y Administración de la universidad Autónoma de Coahuila (FCA UAdeC), unidad norte. Actualmente colabora en los proyectos de investigación desarrollados por el cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones.