

PROPUESTA DE
PROGRAMA DE FORMACIÓN

**PROFESIONAL BASADO EN LA TEORÍA DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT**



Marilyn Zambrano
Andersson Martínez

Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario Dr. Pedro Rincón Gutiérrez - Táchira

Juan Galviz
Ministerio del Poder Popular para la Educación

PROPUESTA DE PROGRAMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL BASADO EN LA TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Marilyn Zambrano* / Juan Galviz** / Andersson Martínez***

Recibido: 28/07/2013 Aceptado: 24/10/2013

RESUMEN

Estudia niveles de liderazgo según las variables propuestas en la Teoría del Clima Organizacional de Likert, que tienen los Jefes de División de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Táchira. El objetivo es diseñar un plan de formación profesional basado en dicha teoría Según postulados del paradigma socio crítico, para así presentar una propuesta de tipo factible ejecutable para la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del estado Táchira.

Palabras clave: plan de formación, clima organizacional, lideres, Teoría de Likert, organizacional.

PROPOSED TRAINING PROGRAM BASED ON THE THEORY OF ORGANIZATIONAL CLIMATE LIKERT

ABSTRACT

Study leadership levels as variables proposed in the Theory of Organizational Climate Likert , with the Heads of Division Human Resources Division of the Comptroller of Tachira state. The goal is to design a training plan based on that theory postulates of critical social paradigm in order to present a proposal for executable feasible type for the Human Resources Office of the Comptroller of Tachira.

Keywords: training plan, organizational climate, leaders. Likert theory, organizational.

PROGRAMME DE FORMATION PROPOSÉE BASÉ SUR LA THÉORIE DE ADMINISTRATIVE LIKERT CLIMATIQUE

RESUMÉ

Les niveaux de leadership de l'étude en tant que variables proposées dans la théorie de l'organisation Likert climatique , avec les chefs de division Division des ressources humaines de l'Etat de Tachira contrôleur . L'objectif est de concevoir un plan de formation basé sur ce que les postulats de la théorie du paradigme social critique afin de présenter une proposition exécutable de type possible pour le Bureau des ressources humaines du contrôleur de Tachira.

Mots clés: plan de formation, le climat organisationnel, leaders, Théorie Likert, organisationnelle.

Introducción

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de trascendencia dentro de la política estratégica. Tanto así que es capaz de encaminar a las organizaciones a la excelencia a través de la eficiencia y eficacia. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, sociales, políticos, ambientales entre otros, siendo capaz de abarcar la forma de sentir y la manera en que las personas reaccionan ante las características particulares de la cultura organizacional.

En virtud de lo antes mencionado, nace el deseo de obtener nuevos conocimientos y realizar una investigación, cuya finalidad será la de destacar la relevancia que tiene la cultura y el clima organizacional como entes influyentes y determinantes en el logro de la eficacia, la cual permitirá la reflexión de la alta gerencia de la organización a fin de lograr un equilibrio en la cultura organizacional en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

El estudio de la cultura en la contraloría del Estado Táchira permitirá a la dirección de Recursos humanos desarrollar ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de esa Dirección.

El Problema

En la actualidad los factores comunicacionales en las empresas son preponderantes al momento del manejo de personal, y la relación de los jefes con sus empleados define en gran parte el funcionamiento de las políticas y filosofía que toda compañía mantiene. El liderazgo definido por Chiavenato, I (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (p.62)

Lo interesante del liderazgo en el terreno de las empresas, es que permite la cohesión de las partes y un mejor funcionamiento de los manuales de cargos que tiene una empresa.

La posición de líder implica un rediseño de conductas puestas en pro de los objetivos organizacionales de las empresas. En otros términos, el padre o la madre ejercen conductas de líderes dentro del núcleo familiar, lo que hace crear conceptos y valores de obediencia, rectitud y respeto, fundamentales

para que el clima se mantenga estable y funcionen las propias normas con un carácter de reciprocidad.

Un diagnóstico realizado en el área, se pudieron observar las siguientes situaciones a estudiar:

- Ausencia de poder de decisión por parte de los jefes de división.
- Canales de comunicación en muchos casos están obstruidos por la cantidad de trabajo asignado y por lo que le corresponde al jefe de división revisar, lo que produce atraso en las decisiones a tomar.
- Las relaciones interpersonales deben mejorar contribuyendo al respeto y al incremento de los valores institucionales, para así obtener un mejor clima laboral.
- Definir con mayor claridad las recompensas otorgadas a los funcionarios, así, como los castigos para que el trato sea igualitario a todos los funcionarios de la dirección.

Objetivo General

Proponer un plan de formación profesional basado en la Teoría del Clima Organizacional de Likert, en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Táchira

Objetivos Específicos

- Revisar las bases teóricas propuestas en la Teoría del Clima Organizacional de Likert.
- Analizar los niveles de liderazgo según las variables propuestas en la Teoría del Clima Organizacional de Likert, que tienen los Jefes de División de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Táchira.
- Diseñar el plan de formación profesional basado en la Teoría del Clima Organizacional de Likert, para consolidar los niveles de liderazgo de los Jefes de División de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Táchira.

Toda investigación que genere datos fundamentales para el fortalecimiento de los valores institucionales de las empresas u organizaciones, promueve no sólo una importancia en sí misma, sino que consolida las bases estructurales para la productividad y llegar a la calidad total que se busca.

El liderazgo es una vertiente que va en ascenso, lo que genera cuestionamientos de cómo se ejerce, por la preparación de la personas quienes

fungen en cargos Directivos sobre la Gerencia Moderna abierta al cambio, esta investigación lo que busca es colaborar con las Jefaturas de la Dirección de Recursos Humanos, para reflexionar sobre el papel que llevan desde sus puestos, vistos desde la óptica profesional de sus funcionarios.

Esta investigación busca aclarar los mitos existentes entre el líder y quienes lo siguen, ya que permitirá conocer de primera mano, cómo ha realizado su trabajo dentro de la empresa las dos partes y que resultados óptimos cuantificables se han obtenido por tomar decisiones correctas en función de tiempo, estado y calidad.

Bases Teóricas

El Liderazgo

Ralph M. Stogdill (1990), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como: “El proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.”

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- **En primer término;** un líder nunca esta solo siempre el liderazgo involucra un grupo de personas ya sean empleados o seguidores dado que su voluntad para obedecer al líder sin estos las cualidades del liderazgo serian irrelevantes
- **En segundo;** el líder siempre posee más poder que el resto del grupo, aunque bien es cierto que los miembros del grupo no carecen de poder estos son menos influyentes que el líder del grupo.
- **El tercer aspecto;** el líder debe tener la capacidad de conocer y usar el poder en sus diferentes formas para poder mantener su influencia sobre el grupo de seguidores, de diferente formas y maneras. Tanto así que estudios demuestran que los lideres pueden tener la capacidad de influir tanto en sus subordinados que son capaces de hacer q un soldado acecine o que un empleado realice cosas que van en detrimento de su persona pero a favor de la organización. Este poder para influenciar a los demás es el que nos lleva al último aspecto del liderazgo.
- **El cuarto aspecto;** un líder debe poseer valores citando a Mc Gregor este argumentaba que el líder que olvida los valores morales pasara a ser por

siempre un malandrín o algo peor y la historia lo juzgara así. El líder debe dotar a sus seguidores de conocimiento sobre algunas alternativas para que este tenga la capacidad de responder adecuadamente y pueda realizar una elección con inteligencia y no solo basándose el argumento del líder.

Cuadro N° 01. Diferencia entre Gerente y Líder

Gerentes	Líderes
Reaccionan al cambio	Se anticipan al cambio
Organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión	Inspiran el compromiso a la misión
Controlan y se mantienen dentro de los paradigmas	Transforman entre paradigmas
Tienen empleados	Tienen seguidores
Son eficientes con los sistemas	Son eficaces con las personas
Delegan funciones	Facultan autoridad
Miden en forma cuantitativa	Evalúan en forma cualitativa
Piensan de manera lineal	Piensan de manera global
Pueden no ser buenos líderes	Pueden no ser buenos gerentes

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, comienza a realizar una serie de estudios e investigaciones para el instituto de investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, sobre el liderazgo, estos estudios se realizaron para tratar de explicar este fenómeno inicialmente empezó con una empresa aseguradora utilizando una gran oficina y gracias a ellos pudo observar que había diferentes estilos de liderazgo y que estos estaban relacionados con los niveles de productividad, en los lugares de la organización en donde existía mayor productividad estaban siendo dirigidos con un estilo diferente a aquellos que tiene poco índice de productividad. En

los departamentos con productividad más elevada eran los líderes delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y demostraban mayor interés por las condiciones de vida y el bienestar de sus empleados.

Likert al ver los resultados concluye que los Líderes de los grupos que dan mayor importancia a la vida de sus empleados más que las propias tareas de la organización eran los que obtenían una mayor productividad que aquellos que solo se basan en las tareas de la organización, por lo tanto los subordinados se mostraban desanimados y con una moral baja ya que estos se consideraban insatisfechos en el trabajo. Igualmente Likert siguió con su investigación y se dio cuenta que no existe una relación entre el interés por los subordinados y el interés por las tareas o sea que se puede tener obtener grados diferentes entre estas dos percepciones un resultado alto o bajo en una u otra o en ambas simultáneamente, sin que afecten el resultado alcanzado.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyeron que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de aquellas personas que rigen el liderazgo en los altos niveles organizacionales. Esta conducta es la más importante influencia que existe en la organización, esta capacidad disminuye a medida que los niveles jerárquicos descienden, y a su vez es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Tipos de Variables

- Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:
- **Variables causales:** son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
- **Variables intervinientes:** reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables de resultados finales: son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Cuadro N° 02. Brunet (ob,cit) Nuevos Patrones de Administración

Dimensiones Estudiadas	Clima o Sistema Autoritario Explotador	Clima o Sistema Autoritario Benevolente	Clima o Sistema Consultivo	Clima o Sistema Participativo
Liderazgo	Muy autoritario. Poca confianza en los subordinados.	Autocrático. Confianza descendente en los subordinados.	Confianza considerable en los subordinados	Confianza absoluta en los subordinados en todos los aspectos
Fuerzas Motivacionales	Motivación mediante el temor y el castigo y con recompensas ocasionales.	Motivación con recompensas y ciertos temores y castigos	Se conceden recompensas para motivar. Ocasionalmente se aplican castigos o penas	Motivación para la participación de los empleados en los procesos organizacionales. Hay preocupación por los empleados. Raramente se presentan castigos, estos son definidos y decididos por los grupos involucrados
Comunicación	Solo existe la comunicación descendente enviando exclusivamente órdenes y pocas orientaciones. Las personas no son resultados para generar información.- La comunicación informal está vedada.	Prevalecen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.- Se permite alguna comunicación ascendente solo como retroacción de las decisiones.	La organización desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar el flujo de comunicación ascendente, descendente y horizontal.	Sistemas de comunicación eficientes. Fluidez y participación en las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales.
Toma de Decisiones	Totalmente centralizada en la cumbre de la organización.	La mayor parte de las decisiones se toman en la alta gerencia.- Existe delegación parcial de la toma de decisiones de carácter rutinario y repetitivo, sujetas a aprobación posterior	Las políticas y decisiones se toman en la alta gerencia, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles interiores	Totalmente delegada y descentralizada, se promueve la toma de decisiones en toda la organización.- Solo en ocasiones de emergencia la alta gerencia toma decisiones, las explica a los subordinados y ofrece oportunidades de clarificación.

<p>El nivel gerencial define las políticas y directrices, solo controla los resultados.- Se aceptan ideas y opiniones de los subordinados y se usan en forma constructiva.</p>	<p>Evaluación del progreso en su logro.- Evaluación del rendimiento en función de los objetivos.- Se supervisa de cerca el desempeño</p>	<p>Relación de amistad y confianza entre superior y subordinados.- Se permite la organización.- Las personas gozan de libertad para decidir con quienes integrar equipos de trabajo</p>	<p>Recompensas simbólicas y sociales.- Se recompensa en la fijación de las metas, por la participación en los grupos de trabajo y por el mejoramiento de los métodos de trabajo.</p>
<p>Se permite cierta participación a los subordinados para la formulación de metas.- Se utilizan sus ideas y opiniones solo en la definición de las políticas y directrices que los afectan</p>	<p>Los aspectos importantes de control se delegan descendientemente con un sentido de responsabilidad</p>	<p>Moderada interacción superior subordinado.- Puede desarrollarse una organización informal que en algunos casos puede negarse a los fines de la organización.</p>	<p>Recompensas sociales ocasionales. Reconocimientos simbólicos como prestigio y status.</p>
<p>Formulación de metas y objetivos por la alta administración.- Se solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados sobre actividades rutinarias</p>	<p>Generalmente centralizado en la cima de la organización, pero algunas veces se delega a los niveles medios e inferiores.</p>	<p>Las relaciones entre jefe y subordinado se establecen con condescendencia de los superiores y precaución de los subordinados. Se toleran las relaciones entre iguales.</p>	<p>El reconocimiento social es raro, siendo más frecuentes los materiales y salariales.</p>
<p>Formulación de metas y objetivos en la alta administración</p>	<p>Fuertemente centralizado en la cima de la organización.- Se usan métodos de supervisión fiscalizadora.</p>	<p>Pocas interacciones entre los jefes y los subordinados, y las existentes se basan en el miedo y desconfianza.- La relación entre iguales son consideradas perjudiciales para el rendimiento de los trabajos</p>	<p>Raras veces se reconocen méritos profesionales a las personas, solo se dan en ocasiones recompensas materiales o salariales.</p>
<p>Establecimiento de Metas</p>	<p>Control</p>	<p>Relaciones Interpersonales</p>	<p>Reconocimiento</p>

<p>Trabajo en grupo</p>	<p>Las personas ejecutan sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes.</p>	<p>Ejecución del trabajo con los métodos fijados por la organización, pero se da cierta libertad para hacer modificaciones en tareas rutinarias.</p>	<p>Oportunidad a los subordinados de poner en práctica su capacidad en la ejecución de tareas.- Interacción de las personas para realizar tareas</p>	<p>Trabajo realizado preferiblemente en equipo.- Se recompensa por la participación en los grupos de trabajo y por el mejoramiento de los métodos de trabajo.</p>
<p>Responsabilidad</p>	<p>Eminentemente centrada en la gerencia.- No se da la oportunidad a las personas de responsabilizarse de su trabajo.</p>	<p>Se permite a los niveles medios asumir cierta responsabilidad en tareas rutinarias.</p>	<p>Existe cierta equidad en la distribución de responsabilidad.</p>	<p>Mucha responsabilidad acordada en los niveles de control, con fuerte implicación en los niveles inferiores.- Los miembros se sienten responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles de la organización.</p>
<p>Crecimiento Profesional</p>	<p>No hay oportunidad de crecimiento profesional para los subordinados, solo se propician cursos de capacitación en el oficio.</p>	<p>Pocas oportunidades de crecimiento profesional para los subordinados, solo se dan cursos remediales y de capacitación para el trabajo.</p>	<p>Existen oportunidades de crecimiento profesional.- Se promueve la participación en cursos para superar las carencias de conocimientos relacionados con el trabajo.</p>	<p>La organización promueve la participación espontánea en programas para el desarrollo profesional, entrenamiento remedial y la actualización de sus miembros.</p>

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes. Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales.

Sistema 1. Autoritarismo Coercitivo ó Explotador

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son: proceso decisorio, totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio: sistema de comunicación: es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal.

Sistema 2. Autoritarismo Benevolente o Paternalista

Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema 1, pero condescendiente y menos rígido. Sus principales características son: Proceso decisorio: aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes derivadas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones; Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia.

Sistema 3. Consultivo

Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Sus principales características son las siguientes:

- **Proceso decisorio:** es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles.
- **Sistema de comunicación:** prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigido hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.
- **Relaciones interpersonales:** el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1 y, en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva.
- **Sistema de recompensas y castigos:** se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

Sistema 4. Participativo

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Sus principales características son las siguientes:

- **Proceso decisorio:** las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- **Sistema de comunicación:** las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia;
- **Relaciones interpersonales:** el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva

relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales;

- **Sistema de recompensas y castigos:** existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

Sistemas de Administración

Los cuatro sistemas propuestos por Likert tienen la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para administrar las empresas. Mientras que el sistema 1 se refiere al manejo organizacional autocrático, que recuerda en muchos sentidos la teoría X, caracterizada por McGregor, el sistema 4 recuerda la teoría Y.

- **El sistema 1** se encuentra generalmente en empresas que utilizan mano de obra intensivamente y tecnología rudimentaria, y en donde el personal empleado es de nivel intelectual extremadamente bajo, como ocurre en el área de producción de las empresas de construcción civil o construcción industrial (como en los casos de construcciones hidroeléctricas, pavimentación de autopistas, etc.).
- **El sistema 2** se encuentra frecuentemente en empresas industriales que utilizan una tecnología más avanzada y mano de obra más especializada, pero que mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas (como en el caso del área de producción y montaje de empresas industriales, y en las oficinas de ciertas fábricas, etc.).
- **El sistema 3** se emplea, por lo general, en las empresas de servicios (como en el caso de los bancos e instituciones financieras) y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas, en términos de relaciones con sus empleados.
- **El sistema 4** se encuentra poco en la práctica. Se ha localizado en empresas que utilizan tecnología sofisticada y en donde el personal es muy especializado y desarrollado (como es el caso de las empresas de servicios

y de publicidad, de consultoría en ingeniería y en administración), en las cuales los profesionales realizan actividades complejas.

Likert elaboró una especie de cuestionario para detectar las características organizacionales de las empresas, con el fin de saber cuál sistema administrativo utilizan. Ese cuestionario define el llamado perfil organizacional de Likert y sitúa a la empresa en función del sistema de administración que en ella se utiliza. Como consecuencia de sus investigaciones, Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema 4 este situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado cuanto más se aproxime una empresa al sistema 1, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras.

Una rápida transformación del estilo de administración hacia el sistema 4 no produce generalmente aumentos rápidos de productividad y mejoramiento sustancial en las relaciones de trabajo. Lo importante es que este sistema construye de manera paulatina, una estructura firme de espíritu de grupo, flexible y responsable que proporciona una especie de guía variable para el comportamiento de sus empleados y para sus relaciones de trabajo.

Un aspecto importante es que la estructura organizacional tradicional (representada por los sistemas 1 y 2) utiliza sólo la forma individual de la administración: el modelo de la interacción hombre a hombre, es decir la vinculación directa y exclusiva entre superior y subordinado.

Las nuevas tendencias organizacionales (sistemas 3 y 4) utilizan la forma o modelo de organización grupal. En realidad, el sistema 4 utiliza un modelo de organización grupal que se superpone. Cada grupo de trabajo se vincula al resto de la empresa a través de personas que son miembros de otros grupos de trabajo. Estas personas que superponen su vinculación y su relación con más de un grupo son denominadas eslabones de vinculación superpuesta, son verdaderos lazos entre grupos de trabajo diferentes, la estructura organizacional permite una vinculación de grupos superpuestos como se muestra en la Figura 02.

Figura N° 01. Organigrama Típico y modelo de Organización hombre a hombre

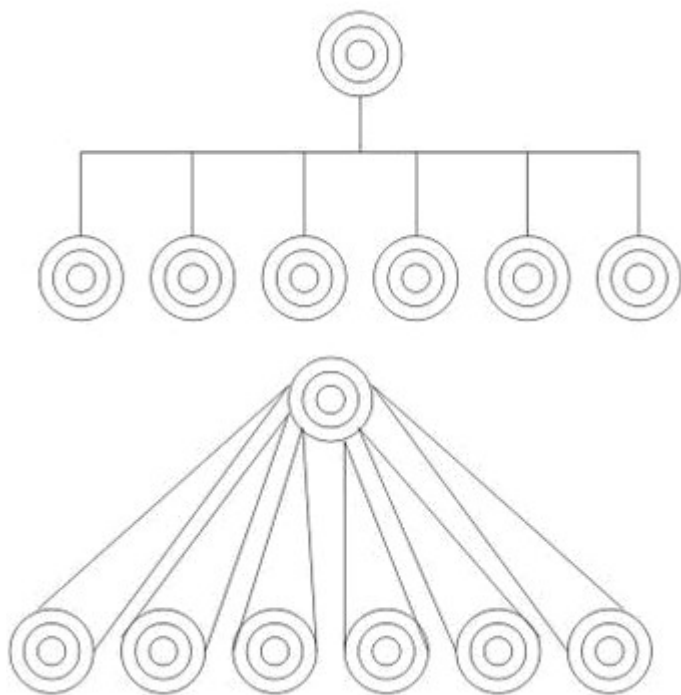
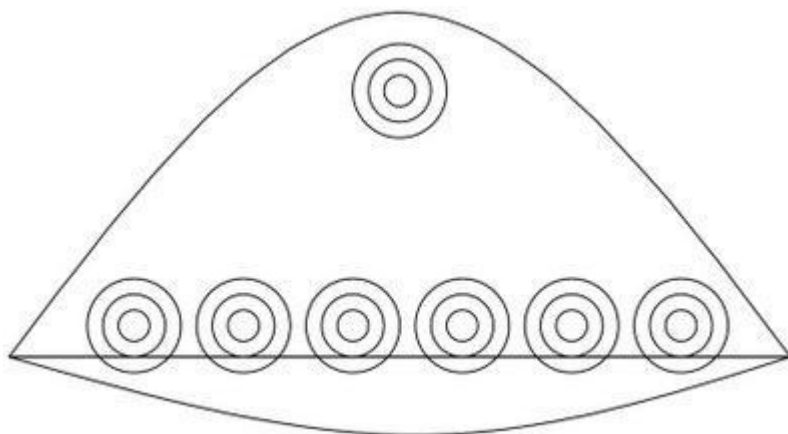
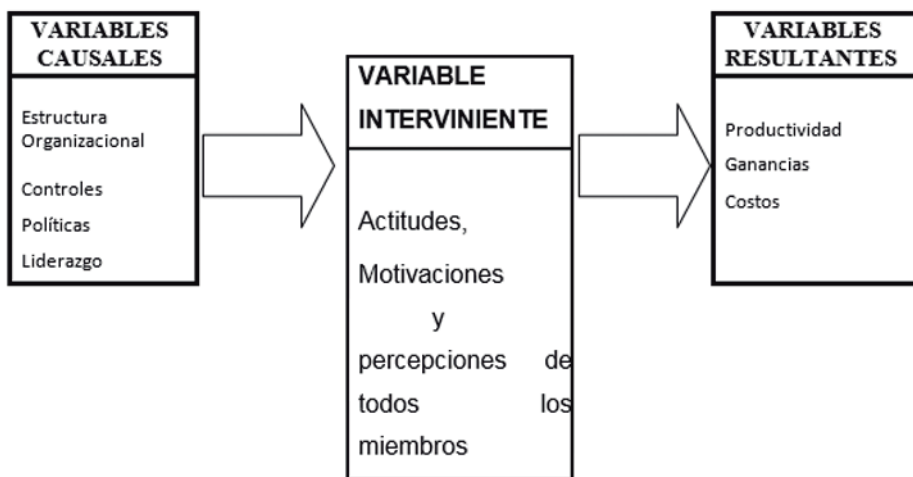


Figura N° 02. Modelo de Organización Grupal



La interacción se presenta no solamente entre los subordinados, sino también entre los subordinados y los superiores. En cada nivel jerárquico, los subordinados que constituyen un grupo de trabajo y que son afectados por una determinada decisión están bastante comprometidos con ella. Cada grupo de trabajo se compone de un superior y de los empleados subordinados a ese superior. De esta manera, uno o más individuos de cada grupo son eslabones de vinculación con los demás grupos de la empresa, de allí la expresión eslabones de vinculación superpuesta. Además incluye tres variables:

Figura N° 03 Modelo de la Teoría del Clima Organizacional de Likert



Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Las características del proceso de comunicación: la forma de como la organización se comunica, así como la manera de como ejerce la comunicación.
2. Los métodos de mando. La Manera en que los líderes de la organización utilizan el liderazgo
3. Las características de los procesos de influencia. Como se genera la interacción de los líderes con los subordinados para el establecimiento de los objetivos de la organización.
4. Las características de los procesos de toma de decisiones. Cómo se reparten las funciones y la toma de decisiones dentro de la organización.
5. Las características de las fuerzas motivacionales. Que métodos o instrumentos se utilizan para motivar a los empleados
6. Las características de los procesos de planificación. Como se genera el proceso de planificación dentro de la organización
7. Las características del proceso de organización. Como la organización gestiona para la obtención de los objetivos deseados
8. Las características del proceso de control. La forma y la manera de cómo se distribuye el control entre las diferentes dependencias organizacionales

Metodología

Este trabajo se enmarca dentro paradigma positivista de naturaleza cuantitativa por el ámbito de su aplicabilidad, además los datos obtenidos por medio del instrumento aplicado serán de tipo numérico y los análisis realizados aportaron información relevante para la elaboración del plan estratégico. Al respecto Al respecto Cerda (1994) señala que este enfoque consiste en "... la capacidad para seleccionar características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada". (p.73).

A su vez, y de acuerdo a los objetivos planteados en este estudio, los datos se recolectarán directamente de la realidad objeto es decir, en su propio ambiente entrevistando a diferentes funcionarios de la Contraloría del estado Táchira, adscritos a la Dirección de Recursos Humanos, para luego realizar los respectivos análisis.

Por tanto el tipo de investigación será de campo denominada proyecto factible ya que será la propuesta de un modelo funcional viable el cual se le está dando una solución de un problema específico, en este caso el diseño

de una propuesta específicamente para el área de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Táchira para la consolidación de los niveles de liderazgo.

Es además una investigación descriptiva, ya que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Para el diseño de esta investigación se hizo prioritario realizar la revisión documental sobre la Teoría del Clima Organizacional de Likert, la cual sirvió como base para la aplicación del instrumento y para la realización de las estrategias, tomado en cuenta las propias variables que el autor toma a consideración dentro de sus estudios.

La población de esta investigación está constituida por ciento setenta y cinco (175) que corresponden a la totalidad de los funcionarios activos integrantes de la Contraloría del Estado Táchira, en tal sentido los sujetos de estudio están conformados por veintitrés (23) funcionarios adscritos a la Dirección de Recursos Humanos de este Órgano Contralor, quienes responderán el instrumento sobre el liderazgo que tienen sus Jefes inmediatos.

En el caso de la Jefatura de Administración de Personal tiene a su cargo:

- 1 Jefe de División; Abogado (a).
- 1 Secretaria I; Técnico Medio.

Departamento Legal:

- 1 Abogado I.
- 1 Secretaria I; Técnico Superior Universitario.

Departamento de Remuneraciones:

- 1 Analista de Personal (Licenciado(a)).
- 3 Asistentes de Personal (Técnico Superior Universitario en Administración de Personal).

Departamento de Seguridad Laboral:

- 2 Analistas de Seguridad (Ingenieros Industriales).
- 1 Trabajador Social: (Licenciado(a)).
- 1 Médico.
- 1 Secretaria I (bachiller).

Departamento de Evaluación y Capacitación de Personal:

- 1 Analista de Evaluación; (Licenciado(a)).
- 2 Asistentes de Evaluación (Técnico Superior Universitario en Administración de Personal).
- 1 Secretaria III (Técnico Medio).
- 1 archivista (Técnico Superior Universitario).

Total de personal a cargo: 17 funcionarios.

Jefatura de Imagen Corporativa y Eventos Especiales

- 1 Jefe de División: Licenciado(a).
- 1 Secretaria V: (Técnico Superior Universitario).

Departamento de Prensa:

- 1 Analista Comunicacional (Licenciado(a)).
- 2 Auxiliares de Eventos (bachilleres).

Total de personal a cargo: 04 funcionarios.

Se suma las dos (02) secretarías de la Directora de Recursos Humanos.

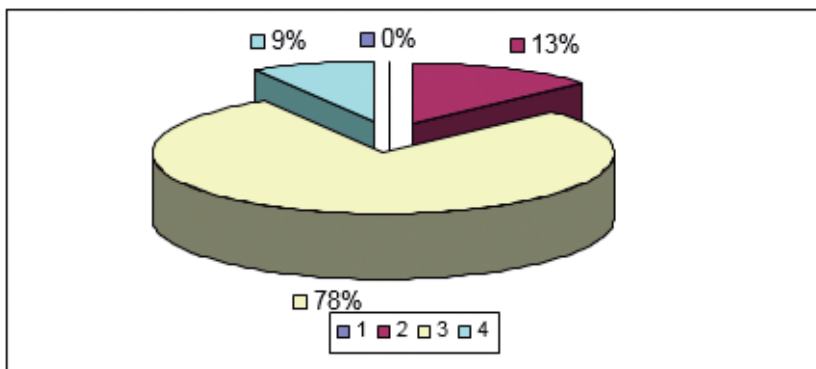
Análisis e interpretación de resultados

Aquí presentamos algunos resultados de la técnica aplicada: encuesta y su respectivo instrumento: el cuestionario.

- ¿Con que frecuencia los altos Directivos demuestran su liderazgo dando un buen ejemplo y demostrando su compromiso de integridad y equidad a través de sus acciones cotidianas?

Cuadro N° 3		Frecuencia	Porcentaje
1	Siempre	0	0
2	Frecuentemente	3	13,04
3	Algunas Veces	18	78,26
4	Nunca	2	8,7
TOTAL		23	100

Gráfico N° 01

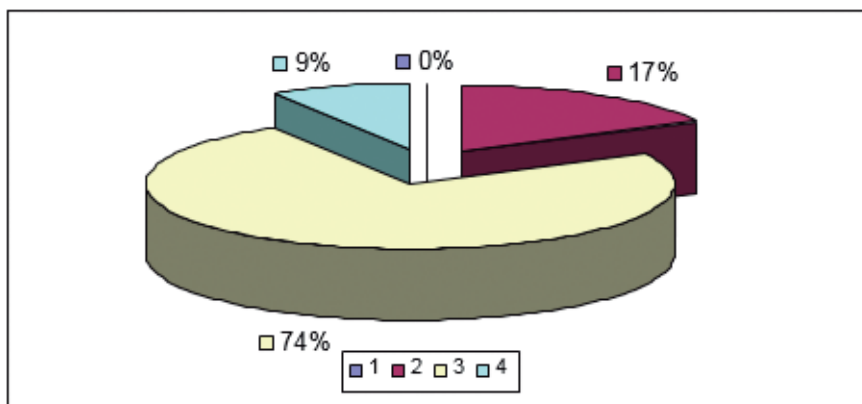


Con el resultado del primer ítem se puede apreciar que los altos directivos del área de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Táchira algunas veces demuestran liderazgo por medio de sus actividades, con lo cual su personal observa como falta de integridad y equidad en sus funciones.

- ¿Con qué frecuencia los Jefes de División de su Dirección promueven el respeto entre los funcionarios?

Cuadro N° 4		Frecuencia	Porcentaje
1	Siempre	0	0
2	Frecuentemente	4	17,39
3	Algunas Veces	17	73,91
4	Nunca	2	8,7
TOTAL		23	100

Gráfico N° 02

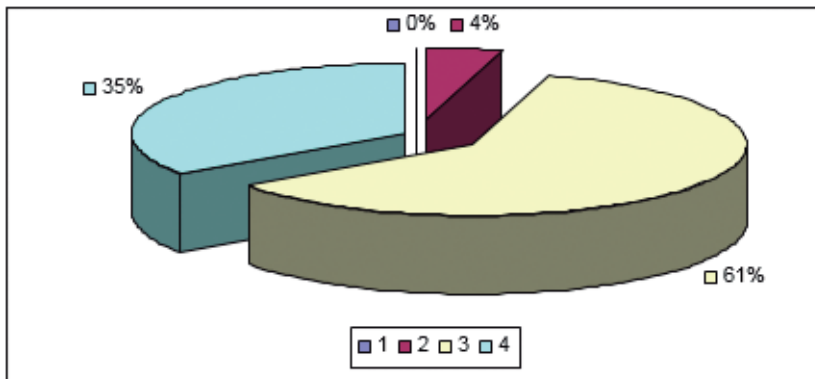


Con este ítem se puede observar que algunas veces los Jefes de División promueven el respeto entre sus funcionarios, con lo cual se hace prioritario fortalecer el respeto entre profesionales y así promover una cultura organizacional acordes a las necesidades de la institución

- ¿Con que frecuencia revisan los Jefes de División de su Dirección su propio liderazgo, dando entrada a las necesidades futuras que se plantean?

Cuadro N° 5		Frecuencia	Porcentaje
1	Siempre	0	0
2	Frecuentemente	1	4,35
3	Algunas Veces	14	60,87
4	Nunca	8	34,78
TOTAL		23	100

Grafico N° 03



Algunas veces fue el rango más valorado dentro de este ítem, con lo cual se debe hacer que los propios Jefes de División reconozcan su liderazgo dentro de los niveles de operatividad que tienen con sus funcionarios a cargo.

Conclusiones y Recomendaciones

Todo diseño de estrategias implica un mejoramiento de la calidad en las actividades cotidianas, en este trabajo sirvieron para consolidar el liderazgo de los Jefes de División de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Táchira, y así promover un Clima Organizacional más óptimo y adecuado a las propias necesidades de la institución. Para darle respuesta al Objetivo General sobre: Diseñar Estrategias para Consolidar los Niveles de Liderazgos, basado en la Teoría del Clima Organizacional de Likert en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Táchira, se plantearon los siguientes objetivos específicos con los cuales a continuación se explicará su forma y modo de aplicación en el devenir de la investigación.

Revisar las bases teóricas propuestas en la Teoría del Clima Organizacional de Likert; desarrollado ampliamente en el Capítulo II de la investigación en el Marco Teórico y mencionado en el Planteamiento del Problema, con lo cual se establecieron las bases argumentadas para obtener los indicadores analizados en el Capítulo III y mediante el cuadro de Operacionalización de Variable.

Analizar los niveles de liderazgo según las variables propuestas en la Teoría del Clima Organizacional de Likert, que tienen los Jefes de División de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Táchira,

desarrollado en el cuadro de Operacionalización de Variable y desarrollado en el Capítulo III por medio de la aplicación del Instrumento.

Proponer el Diseño de Estrategias basadas en la Teoría del Clima Organizacional de Likert, para consolidar los niveles de liderazgo de los Jefes de División de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Táchira; desarrollado en el Capítulo IV de la investigación tomando los cuatro (4) indicadores propuesto por la Teoría del Clima Organizacional de Likert para el mejoramiento y consolidación del liderazgo laboral de estas jefaturas.

Los Jefes de División no poseen un liderazgo ocasionando problemas de comunicación, en su poder de decisión, en las relaciones interpersonales y en los méritos de sus funcionarios a cargo. La Contraloría del Estado es un Órgano de Control de la Administración Pública procura en ser modelo por su gestión y filosofía de funcionamiento al tener claramente definido la misión, visión, objetivos, políticas y valores con lo cual, se debe esforzar por afianzar en sus Jefes de División, sobre todo en el área de Recursos Humanos el liderazgo, para hacer fiel cumplimiento a sus funciones.

Es importante señalar que la Dirección de Recursos Humanos por ser un área operativa, maneja información privada y reservada de todos los funcionarios del Órgano de Control fiscal, con lo cual necesita desarrollar estrategias que le permitan mantener a los jefes una actitud acorde a crear un Clima Organizacional abierto a los propios requerimientos de las Organizaciones de la Administración Pública.

Propuesta

Justificación de la Propuesta

La propuesta sugerida para los Jefes de División de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Táchira, está directamente asociada a los cuatro (4) indicadores del cuadro de Operacionalización de Variables, que son: Poder de Decisión, Comunicación, Relaciones Interpersonales, Recompensas y Castigos, los cuales, a su vez, fueron desarrollados mediante el instrumento aplicado a los veintitrés (23) funcionarios adscritos a esta área del Órgano de Control Fiscal.

Estos indicadores fueron tomados de la Teoría del Clima Organizacional de Likert, ya que por medio de esta postura se le da un carácter de mayor profundización y consolida las bases para mejorar las relaciones laborales que

se ejercen en esta importante Dirección operativa de la Contraloría del Estado Táchira.

Todo Gerente debe comprender que para poder ofrecer una excelente gestión administrativa de los diferentes recursos debe aprender a manejar los cuatro (4) indicadores tomados para esta investigación extraídos de las variables de la Teoría de Likert, los cuales no buscan más que el perfeccionamiento de la persona y prepararlo ante los retos que los puesto y/o cargos exigen en la contemporaneidad que se vive.

Por lo tanto se hace necesario que los Jefes de División de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del estado Táchira sean capacitados y evaluados de acuerdo a estas áreas para un mejoramiento del liderazgo institucional para mejora la calidad del Clima Organizacional, y a su vez, sirva de estrategias conducentes a un cambio de visión administrativa, tal como lo muestra la Imagen N° 04, con referencia a:

Imagen N° 01 Liderazgo y cambios administrativos



Para el diseño de estrategias se han tomado en cuenta la capacitación como área de estudio y profundización que permite a los participantes desarrollar competencias profesionales aplicadas al campo laboral, tomando en cuenta en este caso las cuatro (4) áreas temáticas de acuerdo a la Teoría de Likert.

Los talleres de Capacitación se han estructurado de la siguiente manera:

1. Aplicación del cuestionario a los participantes para su análisis por parte del Instructor. (previo al desarrollo del taller).
2. Participación de los Jefes de División en las actividades propias del taller (conducción de la enseñanza programada por parte del instructor).
3. Realización de los ejercicios propuestos para cada uno de los talleres.
4. Reflexiones y co -evaluación de los talleres.

Notas

- * **Marilyn Zambrano.** marilynviviana@hotmail.com. Profesora Agregado. Jefa de Departamento de Ciencias, Universidad de Los Andes – Táchira. Venezuela.
- ** **Juan Galviz.** juangalviz@gmail.com. Magister en Evaluación Educativa. ULA.
- *** **Andersson Martínez.** anieto61@hotmail.com. Profesor Asistente. Jefe de Departamento de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad de Los Andes – Táchira. Venezuela.

Referencias

- BOWERS, J (1999) Human factors in requirements engineering. A survey of human sciences literature relevant to the improvement of dependable systems development processes. PHP New York.
- BRUNET, L. (1.996).- El Clima de Trabajo en las Organizaciones.- México: Editorial TRILLAS.
- BRUNET, L (1996). El Clima de trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas. Venezuela.
- DESSLER, G (1984) Organización y administración. Enfoque Situacional. Editorial Prentice Hall. México.
- HODGETTS, R (1991) Comportamiento en la Organizaciones. México Mc Graw Hill.
- KOTTER, J (1998) El liderazgo de Matsushita. Rústica Granica.
- LIKERT, R (1975) Teoría del Clima Organizacional. Fondo Editorial Tropykos.
- LITWEN y otros (1968) Administración de Empresas. Editorial Limusa. México.

- Pariente, J (2003) Comunicación y Liderazgo. Mimeo Universidad de Occidente – México.
- RALPH, M et at (1990) Teorías e Investigación de Liderazgo. Anagrama.
- SARRIA, I. (2005) Liderazgo Organizacional, Instituciones Juveniles, Políticas y estudiantiles Coliminenses, 2004. Mimeo Universidad de Colima, facultad de Ciencias Políticas y Sociales – Colombia
- STONER, J (1995) Administración. Copyrigh. México
- VIDIRIO, F (S/F) Hacia las nuevas Formas del Liderazgo. Universidad Autónoma de México.