



---

**Universidad de Valladolid**

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**El liderazgo en la empresa.**

Presentado por Beatriz Francisco Ayuso

Tutelado por: Juan Romay Coca

Soria, 26 de Agosto de 2013



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
--------------------------	----------

### **CAPÍTULO 1**

#### **Proceso de Gestión Administrativa**

1. Introducción.....	8
1.1. Fase estática o fase teórica de la administración.....	9
1.1.1. Previsión.....	9
1.1.2. Planificación.....	9
1.1.3. Estructura organizativa.....	10
1.2. Fase dinámica o de implementación de la administración.....	11
1.2.1. Integración.....	11
1.2.2. Dirección.....	11
1.2.3. Control administrativo.....	12

### **CAPÍTULO 2**

#### **El liderazgo en el ámbito de la empresa**

2.1. Importancia del liderazgo.....	14
2.2. ¿Qué se entiende por liderazgo?.....	14
2.3. ¿Qué significa ser líder?.....	15
2.4. Estilos de liderazgo.....	17
2.5. Motivación y liderazgo.....	21

### **CAPÍTULO 3**

#### **Material y métodos**

3.1. Estructura de la empresa.....	26
3.1.1. Estructura Organizativa de la empresa.....	27

3.2. Metodología para la evaluación de la gestión del liderazgo.....	31
3.2.1. Factores de riesgo a seleccionar.....	32
3.2.2. Indicadores de riesgo.....	32
3.2.3. Procedimientos de Evaluación y Criterios Metodológicos..	33
3.2.3.1. Elección de Metodología y técnicas de investigación....	33
3.2.3.2. Realización del trabajo de campo.....	34

## **CAPÍTULO 4**

### **Resultados y discusión**

4.1. Análisis comparativo de los resultados.....	38
4.1.1. Análisis Nivel Jerárquico I.....	39
4.1.2. Análisis Nivel Jerárquico II.....	40
4.2. Discusión de la necesidad de cambio de estilo de liderazgo.....	44
4.3. Plan de mejora del estilo de liderazgo.....	44
4.3.1. Plan Estratégico del Nuevo Estilo de Liderazgo.....	48
4.3.2. Plan Operativo del Nuevo Estilo de Liderazgo.....	49

## **CAPÍTULO 5**

### **Conclusiones**

5.1. Conclusiones.....	55
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>58</b>

## **ANEXO I**

**Modelo Cuestionario del Método de Evaluación de Factores Psicosociales del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (M.T.I.N.)**

## **ANEXO II**

**Modelo Entrevista para la evaluación de riesgos psicosociales. (Sociedad de Prevención FREMAP)**

### **Agradecimientos;**

*La realización de este Proyecto Fin de Grado no hubiera sido posible sin el apoyo de todas las personas que me han guiado para la elaboración del mismo, a las que les estaré profundamente agradecida, porque este estudio me ha permitido crecer tanto en el ámbito intelectual y profesional como en el personal. Gracias a todos por hacerme más fácil esta travesía.*

*Gracias a mi tutor, Dr. D. Juan Romay Coca por sus acertados consejos, y su tiempo dedicado al proyecto.*

*Gracias a la empresa de estudio por su colaboración constante, al facilitarme toda la información disponible requerida para la elaboración del estudio y por la confianza depositada en mi persona.*

*Y por último, gracias al Tribunal por la dedicación de su tiempo a la lectura del mismo.*

## INTRODUCCIÓN

Hacia el año 500 adC, Confucio (551adC-479adC) recorrió gran parte de China con la misión de persuadir a los señores feudales sobre cómo liderar sus reinos. Pero no será hasta principios del siglo XX cuando diferentes autores escriban sobre el *liderazgo*. En un primer momento estudian a los grandes hombres que habían pasado a la historia en un intento de identificar aquellas cualidades que les diferenciaban del resto. La Teoría del “Gran Hombre” defiende que los líderes nacen, no se hacen; es decir, que son determinantes los rasgos de la personalidad y no los valores en un líder.

Hoy en día sabemos que el liderazgo y el comportamiento se aprenden. De este modo investigaciones llevadas a cabo por R. M. Stogdill (1994) demuestran que no existen unas características universales que definan al liderazgo sino que las mismas están determinadas por situaciones específicas.

Por ello el concepto de situación será el denominador común en el desarrollo de modelos de dirección y liderazgo en la empresa y en nuestro estudio.

Es una realidad que las pequeñas y medianas empresas tienen que sobrevivir en mercados globalizados y ambientes turbulentos donde se producen constantes cambios en las preferencias de los consumidores, nuevos métodos de comercialización, innovadores procesos de producción, etc. De esta manera, las empresas necesitan de estructuras flexibles que se adapten a las demandas requeridas por dichos mercados. Son las personas que dirigen y coordinan las organizaciones las que deben sustentar un liderazgo en consonancia con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica actual.

La necesidad de adaptarse a los continuos cambios producidos en el comportamiento de las personas integrantes de la empresa hace que ciertos sistemas de gestión se vuelvan obsoletos y se vea en la necesidad de implantar nuevos sistemas que presten mayor atención al trabajador, independientemente del nivel jerárquico que ocupe en la organización.

El liderazgo como instrumento de dirección incide de forma directa en el desarrollo de la actividad empresarial. Es uno de los Factores estratégicos con que cuenta la empresa, por lo que en la actualidad adquiere gran importancia dentro del sistema general de la gestión empresarial.

En la memoria que presentamos profundizaremos en la importancia de la gestión del liderazgo en la empresa de estudio. Asimismo, hemos realizado un análisis documental sobre esta materia.

Gracias a la evaluación de riesgos laborales realizada a la corporación podremos obtener información sobre el grado de satisfacción de los trabajadores y analizaremos las posibles deficiencias del sistema actual de gestión del liderazgo. La metodología de investigación será el Método de Análisis de las Condiciones de Trabajo: método de la ANACT desarrollado a lo largo del estudio.

La siguiente investigación consta de cinco capítulos. Tiene como objetivo esbozar un modelo de gestión de liderazgo que refleje una óptima relación entre jefes/líderes y subordinados/trabajadores en busca de una efectividad individual y colectiva, a la par que busque el desarrollo y satisfacción profesional de los miembros de la empresa.

En el capítulo 1, **Proceso de Gestión Administrativa** abordamos el análisis del proceso administrativo en lo que se refiere a su previsión, su planteamiento, su organización, su integración, el liderazgo y el control. Aclaremos conceptos propios de la administración y gestión empresarial, todos ellos necesarios para realizar el estudio.

Por su parte en el capítulo 2, **El liderazgo en el ámbito de la empresa** recogemos el marco conceptual en el que se fundamenta la investigación. Tras definir el liderazgo, y establecer las habilidades propias de las personas que lo ejercen, realizamos un estudio de los diferentes enfoques o estilos de liderazgo.

En el capítulo 3, **Material y métodos**, abordamos el planteamiento del estudio de caso y detallamos la metodología a seguir. En este mismo capítulo realizamos un análisis de la estructura organizativa de la empresa y su funcionamiento.

En el capítulo 4, **Resultado y discusión**, describimos y analizamos los diferentes enfoques de liderazgo ejercidos en la empresa. Planteamos una discusión sobre la necesidad de cambios de estilo a la par que un plan de mejora del mismo. Finalmente proponemos un Plan Estratégico y Operativo de Empresa, donde exponemos un planteamiento de futuras acciones de trabajo en la empresa.

Y en el último capítulo 5, **Conclusiones** comentamos las conclusiones que se derivan de los resultados obtenidos en el presente proyecto de investigación.

Para concluir, presentamos la bibliografía citada y consultada que recoge las fuentes teóricas en las que hemos sustentado el proyecto fin de grado.

## **CAPÍTULO 1. PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

## 1. Introducción.

La adecuada administración y gestión de los diferentes elementos que constituyen toda empresa nos permite utilizar racionalmente los recursos de la organización. Asimismo, logramos eficiencia en los trabajos a la par que podemos analizar el proceso administrativo en lo referente a su previsión, su planteamiento, su organización, su integración, el liderazgo y el control. Por esta razón, el estudio del liderazgo como elemento inherente al ámbito empresarial es fundamental en la actualidad. De hecho, su no consideración o su inadecuada implementación pueden traer consigo graves consecuencias (baja productividad, paro, reducción de beneficios, etc.).

El presente trabajo se centra en el análisis de uno de los elementos fundamentales de la administración y gestión de una corporación empresarial: el liderazgo, concretado en el estudio de un caso determinado.

Antes de entrar a fondo a hablar del concepto de liderazgo, sus consecuencias, etc. es conveniente aclarar algunos elementos propios de la administración y gestión empresarial. Todos estos elementos son necesarios para, posteriormente, poder hacer un análisis detallado de nuestro caso de estudio.

Recuérdese que la administración es aquella área del conocimiento encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una determinada corporación con el fin de obtener el máximo beneficio posible (sea el que fuere). Como es obvio, el concepto de gestión, del latín *gestiō*, hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. De ahí que gestionar y administrar aunque no son estrictamente sinónimos, desde luego que podemos afirmar que van de la mano. Por esta razón en nuestro trabajo no haremos diferenciación entre ambos.

La gestión está compuesta, siguiendo a Agustín Reyes (2007), por una fase estática y una dinámica. La primera es la parte teórica de la administración, de ahí su estatismo, en la que se establecen los objetivos fundamentales que queremos alcanzar, es decir, lo que deseamos hacer y cómo debemos hacerlo. Esta fase, asimismo, se divide en: *previsión, planeamiento (o planificación) y organización (o estructura organizativa)*. Con posterioridad nos pararemos a detallar estas fases.

La fase dinámica, en cambio, hace referencia a cómo implementar, de facto, el organismo social al que estamos haciendo referencia (en nuestro caso la empresa en cuestión) y dicha fase puede ser dividida en: *control, dirección e integración*.

## 1.1. Fase estática o fase teórica de la administración

### 1.1.1. Previsión

Cuando hablamos de la previsión hacemos referencia a un concepto anticipativo que nos permite tomar decisiones futuras en base a información presente. El concepto de previsibilidad podemos relacionarlo con la idea de cierto automatismo del progreso que nos conduce a la siguiente afirmación (Niiniluoto 1993): “*Si tú quieres A, y crees que está en situación B, entonces deberías hacer X puesto que X es racional y rentable para ti.*”

Pues bien, si esto lo circunscribimos al ámbito empresarial podemos afirmar que prevenir es encontrar aquellas técnicas adecuadas (X), para el cumplimiento de los objetivos establecidos (A) y lograr así que nuestra empresa progrese de la situación B a A.

Por otro lado, la previsión tendrá un mayor grado de verosimilitud cuanto más pueda apoyarse en datos y experiencias pasadas (propias y ajenas) y cuanto más pueda aplicarse, a dichos datos y experiencias, información objetiva que nos permita evaluar y razonar sobre cuestiones concretas.

### 1.1.2. Planificación.

La planificación constituye un paso fundamental que nos va a permitir desarrollar una gestión eficiente de la empresa. Ello es debido a que la planificación parte del uso de la racionalidad en la utilización de los recursos con los que cuenta nuestra corporación, así como en la consecución de los objetivos y de la gestión general de la empresa (Paneca, 2010). Por todo ello, la mejor planificación posible que se pueda realizar se convierte en el pilar imprescindible que toda empresa necesita para poder determinar y gestionar los recursos globales de la misma (materiales, financieros o humanos) (Santín Cáceres, 2009).

Con la planificación se fija el curso concreto de acciones previstas que han de seguirse, estableciendo los principios para orientarlos, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su ejecución. Como es obvio, la planificación no puede ser algo estático e inamovible, es necesario que ésta sea flexible y lo más elástica posible. De este modo, su nivel de adaptabilidad a situaciones imprevistas será mayor y podrán solventarse los problemas o errores de planificación sin que la empresa se vea perjudicada.

Sin intención de ser exhaustivos podemos considerar que existen fundamentalmente tres *tipos de planificación*. *Planificación estratégica*: consiste en un análisis sistemático del medio ambiente externo e interno que permite identificar oportunidades y debilidades, para poder realizar un diagnóstico de la empresa y posibilitar el establecimiento de objetivos y estrategias. *Planificación*

*tácita*: aquellas actividades que se formulan a medio plazo para lograr metas y resultados precisados en el Plan Estratégico. *Planificación operativa*: contiene actividades detalladas (diarias) para aplicarlas en el Plan Estratégico. En función de las necesidades de gestión se irán utilizando o ampliando unas u otras.

En la última parte del trabajo realizaremos una Planificación (estratégica y operativa) de la gestión del nuevo liderazgo de la empresa.

### 1.1.3. Estructura organizativa.

Es aquella función que permite definir una estructura formal e intencional que hace posible que los miembros de una empresa, sepan qué y cómo tienen que realizar sus tareas. También nos informa sobre su nivel de autoridad y responsabilidad en la consecución de los objetivos (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). Así, el *Manual de organización* nos detalla funciones precisas de lo que se debe hacer en cada unidad de trabajo, y el *Organigrama* es un gráfico que nos indica los niveles de organización, nombre de las unidades de cada nivel y las relaciones entre estos. De ahí que Stoner, Freeman y Gilbert consideren que la estructura organizativa será aquella forma a partir de la cual se va a ir configurando, estructurando y coordinando las diferentes actividades de una organización empresarial.

En este sentido y siguiendo a estos autores, podemos establecer las siguientes organizaciones básicas de una empresa:

*Especialización laboral*: referido al grado de división de los puestos de trabajo, de modo que se consiga incrementar la eficacia en la realización de las tareas.

*Departamentalización*: consecuencia de la especialización laboral, recoge la agrupación de los puestos de trabajo de una organización. Este tipo de organización implica unas *líneas de mando* (relación autoridad-responsabilidad) entre superiores y subordinados, así como unos *canales de comunicación* necesarios para establecer e identificar líneas de comunicación entre departamentos.

*La cadena de mando*: es otro elemento fundamental de la estructura de organización de toda empresa y hace referencia, en abstracto, a esa línea de poder por la que se transmiten las órdenes dentro de una organización. La cadena de mando está relacionada con el ejercicio del poder y éste puede estar centralizado (concentración de autoridad) o descentralizado (delegación) (Amorós, 2007).

El análisis de la cadena de mando, pese a que es algo que tiende a tener menor importancia cada vez, es un elemento que será fundamental para nuestro trabajo puesto que el proceso de liderazgo, así como la responsabilidad que implica, supone la adecuada aplicación de la cadena de mando. Volveremos en su momento sobre este tema.

## 1.2. Fase dinámica o de implementación de la administración

### 1.2.1. Integración.

El concepto de integración hace mención a la incorporación, articulación e inmersión del personal constitutivo de la empresa, que será necesario para su adecuado funcionamiento y para atender a las necesidades que la fase estática establezca. Por lo dicho, la integración va más allá de la mera gestión administrativa de los individuos de una empresa (puesto que no sólo implica el análisis de los diferentes trabajos y necesidades laborales) sino que también supone la determinación de los deberes y responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratados para ocuparlas. Dicha labor de integración, implica la selección—entre los distintos candidatos— de aquellos más aptos y su incorporación en la empresa, con el fin de articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social para que forme parte de ella de forma rápida y adecuada.

Esta labor, no supone un gran esfuerzo cuando un nuevo sujeto entra a formar parte del entorno empresarial. El grave problema se genera con el paso de los años, puesto que es complicado que los diversos trabajadores logren una integración efectiva en la estructura, llegándose, incluso, a implicar afectivamente con el desarrollo y la evolución de la propia empresa. De ahí que el mantenimiento de la integración se pueda convertir en uno de los graves problemas a los que se tiene que enfrentar un buen líder dentro de una empresa.

En este sentido empieza a ser habitual el desarrollo, por parte de la empresa, de actividades de tiempo libre como dinámicas de integración empresarial. Tanto es así, que compañías tales como *Different (México)*, *Cegos (España)* o *J&M Integración Empresarial (México)* lo llevan a cabo en la actualidad. No obstante es conveniente aclarar que dicha actividad empresarial tiene su origen en los Estados Unidos de América y es allí donde mayor desarrollo ha alcanzado.

### 1.2.2. Dirección.

Una dirección adecuada implica atender las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, para lo cual, se debe conformar un programa de mejora de acuerdo con las perspectivas de desarrollo de la empresa. La dirección presenta una serie de elementos imprescindibles para ejecutar su labor. El primero es la *toma de decisiones* fundamental para una adecuada gestión. En este sentido es básico definir el problema que hay que resolver, y después de evaluar las alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema y poder ponerla en práctica. Por otro lado, la dirección tiene que tener una capacidad de *motivación* suficiente para, así, lograr la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos de acuerdo con

los patrones esperados. Por último, nos encontramos con el factor *comunicacional* necesario para el proceso de transmisión y recepción de la información y del buen ejercicio del liderazgo.

El correcto ejercicio e implementación de los elementos antedichos están relacionados con el desarrollo de las habilidades del director o del equipo de dirección, las cuales le(s) van a permitir llevar a término, eficazmente, el proceso de gestión o de administración de la corporación.

Dentro de estas habilidades podemos diferenciar (Katz, 1983) las *habilidades técnicas* que se refieren a la capacidad de usar herramientas, o procedimientos técnicos en un campo especializado de conocimiento; las *habilidades humanas* se refieren a la capacidad de interactuar con personas, trabajar con ellas, comprenderlas y motivarlas. Y las *habilidades conceptuales* que son aquellas necesarias para comprender la complejidad de la organización global y el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Estas últimas se refieren a la capacidad de comprender las situaciones que afectan a la organización, concibiéndola como un todo, de manera que las decisiones que tomemos, sean beneficiosas al núcleo organizacional. Según el estudio de Katz, como administradores necesitamos las tres destrezas, ya que se requieren en distintas proporciones según el nivel o categoría que desempeñemos en la organización.

### **1.2.3. Control administrativo.**

Este concepto hace referencia al proceso de supervivencia de toda empresa. La dirección de la misma desarrolla un conjunto de actividades planeadas con el fin de progresar y, en su caso, de aplicar medidas correctivas para asegurar la consecución de sus objetivos (Amat 2003; y Munch y García, 1986).

Por todo lo dicho, el control de gestión o de administración de una empresa es un proceso basado en el *establecimiento de un conjunto de estándares* que deben ser llevados a término para el logro de las metas. Dichos estándares serán útiles para la modificación de los parámetros psicológicos (motivación, integración, etc.) y para poder regir el desempeño de las actividades propias de la empresa. Por esto último, el proceso de control necesita de una fase de *recogida de información cualitativa* del desempeño en base a las metas propuestas; de *comparación de la actividad real* de la empresa con la actividad esperada; y del *desarrollo de medidas correctoras* necesarias que garanticen alcanzar los resultados que se planearon al principio.

Con un adecuado control comprobamos que las cosas se hacen oportunamente y evaluamos el desempeño de la actividad laboral del personal. En este sentido es importante que haya un balance entre el control de los objetivos y la delegación, entendiéndose ésta como elemento secundario del control. De ahí que el control y la delegación se encuentre profundamente relacionados con el liderazgo, tal y como veremos en su momento.

## **CAPÍTULO 2. EL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL**

## 2.1. Importancia del liderazgo

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las administraciones. La situación de globalización y transnacionalización existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada vez más competitivas. Alguno de los factores competitivos reconocidos son los recursos humanos, el capital humano y el potencial humano. Todos ellos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

Hay que destacar el carácter sistemático de la gestión de recursos humanos, donde se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones. En muchas ocasiones se deja en segundo plano al principal sujeto de la organización, como es el hombre y sus interrelaciones. Ello se considera una función de la gestión de los recursos humanos vinculada a los aspectos psicosociológicos en la organización y dentro del liderazgo.

El liderazgo atrae a diferentes tipos de hombres, entre ellos directivos, porque surge cuando una persona conduce y estimula al resto, para alcanzar un objetivo común.

La dirección exige la preparación de los hombres encargados de planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes tareas que se desarrollan en una organización, con la finalidad de lograr unos objetivos propuestos.

*“En resumen, el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.”*Koontz, Harold, Weihrich Heinz. (2004:532).

## 2.2. ¿Qué se entiende por liderazgo?

En un primer intento de comprender este concepto, he buscado la definición que de él se hace en la Real Academia Española (1992). Se define como una situación de superioridad en la que se halla un producto, una empresa o un sector económico dentro de su ámbito.

Por su parte, en su resumen de teorías e investigaciones sobre el liderazgo, Stodgill, R. (1948) señala que existen casi tantas definiciones del mismo como personas que han tratado de definirlo. Aunque vamos a destacar aquellas más relevantes y ver cómo comprenden el liderazgo algunos autores.

Moore, B. V (1927:124) nos da una definición: *“el liderazgo consiste en la habilidad de inculcar la voluntad del líder en aquellos que son dirigidos y de inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación”*.

Por su parte, Bennis y Naus (2001) describen el liderazgo como la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y que les ayuda a desarrollar una nueva visión de lo que puede ser, y luego las moviliza para el cambio hacia esa meta. Un factor esencial del liderazgo es la capacidad para influir y organizar el significado para los miembros de la empresa.

Esta última definición asemeja el liderazgo a un motor que impulsa a las organizaciones a cambiar su actual situación, proponiendo aquellos desafíos y promoviendo en cada uno de los miembros de la organización un desplazamiento hacia una nueva condición. Para ello, se requiere la creación de nuevas estrategias que centran los recursos en la generación de una nueva cultura.

Para concluir el autor Rost, J. (1991:102) analiza el liderazgo como: *“una relación de influencia entre líderes y seguidores que desean cambios reales, que al mismo tiempo son reflejo de sus objetivos mutuos”*.

Los diferentes investigadores destacan aspectos comunes en sus definiciones: 1) la relación de influencia, 2) el liderazgo se realiza en el presente pero el/los efecto(s) de las acciones son a futuro, 3) implica transformaciones estructurales en las organizaciones y 4) requiere el compromiso de todos los miembros de la corporación para su realización.

### **2.3. ¿Qué significa ser líder?**

B. Raven y J. Rubin (1983) definen líder como alguien que ocupa una posición en un grupo; es capaz de influir a los otros miembros de acuerdo con las expectativas de rol; y les coordina y dirige para mantener su integridad y alcanzar sus metas.

Un líder pone la dirección, da la guía y motiva a las personas para lograr los objetivos y las metas trazadas.

Ser líder significa acompañar al equipo, favoreciendo el crecimiento de cada uno de sus integrantes. También significa guiar, orientar y dirigir una organización. El líder debe conducir las actividades, ordenar y organizar su funcionamiento y representarla ante otras instituciones.

Diferentes autores hacen hincapié en el concepto de *Inteligencia Emocional*, consistente en un conjunto de habilidades para reconocer, comprender y usar la información emocional sobre uno mismo y los otros, con el fin de guiar a un rendimiento eficaz o superior (Goleman, 2002).

A partir de resultados de investigaciones sobre Inteligencia Emocional y su relación estrecha con el liderazgo, Goleman y otros autores, impulsan la teoría en la que se establece que los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones (las propias y las de los otros), en una dirección

positiva, de forma que movilizan lo mejor de cada persona. La clave del liderazgo se asienta en las competencias de inteligencia emocional, es decir, en el modo en que el líder gestiona la relación consigo mismo y con los demás.

Los principales rasgos que se han identificado en los líderes, podrían agruparse en cuatro dimensiones: 1) Conciencia de uno mismo, 2) Autogestión, 3) Conciencia social y 4) Gestión de relaciones. (Petrides, K.V. & Furnham, A. (2003:309 y sgtes.). Analicemos brevemente cada una de ellas:

1) *Conciencia de uno mismo*: los líderes son personas sinceras y auténticas, capaces de hablar de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía. A menudo ven la imagen global de una determinada situación compleja e intuyen el curso de acción más adecuado.

Los líderes reconocen sus fortalezas y debilidades, por ello admiten de buen grado la crítica y el feedback constructivo. La confianza en ellos mismos les determina como personas con fuerte sensación de presencia y de seguridad, ayudándoles a destacar en el seno del grupo.

2) *Autogestión*: uno de los rasgos distintivos de los líderes es el autocontrol que les proporciona la serenidad y lucidez necesaria para afrontar situaciones críticas. Son personas transparentes; así la expresión sincera de sus propios sentimientos, creencias y acciones posibilitan su integridad. Inspiran confianza y credibilidad.

Son personas flexibles para afrontar nuevos retos, adaptándose con rapidez a los cambios. Pragmáticos que no tienen problema alguno en ponerse objetivos difíciles y mensurables. Capaces de calcular los riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena. Los líderes poseen un alto sentido de la eficacia, no esperan que las oportunidades se les presenten sino que las aprovechan o las crean.

Destaca de su personalidad el optimismo con el cual son capaces de afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad o un contratiempo que como una amenaza.

3) *Conciencia social*: los líderes empáticos son capaces de conectar con las personas y sus emociones. Saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. Además, poseen una agudizada conciencia social capaz de detectar las relaciones de poder y de comprender los vínculos sociales que subyacen y configuran la organización.

Entre sus cometidos está el saber generar el idóneo clima social para establecer una buena relación, con el cliente o el consumidor, garantizando la satisfacción del mismo.

4) *Gestión de relaciones*: los líderes inspiran a otros miembros y saben movilizar a sus empleados en torno a un objetivo compartido. Su poder de influencia va desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor hasta saber rodearse de personas que crean redes de apoyo para llevar a la práctica una

determinada iniciativa. Todo ello mostrando un interés por los subordinados y comprendiendo sus objetivos, fortalezas y debilidades. Facilitando el feedback oportuno y constructivo, con el fin de buscar el desarrollo personal de los demás.

Para concluir este punto señalaremos algunas de las habilidades de los líderes. Son buenos gestores del cambio, capaces de reconocer la necesidad del mismo. Son expertos en resolver conflictos para sacar partido de todas las situaciones. Comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos puedan suscribir. Trabajan en equipo generando una atmósfera de colaboración amistosa, de respeto, utilidad y cooperación. Facilitan la democracia y la participación del grupo. Son buenos constructores de equipos, que se dan cuenta de lo que interesa a las personas y buscan formas eficientes de organizarse.

Como queda reflejada en la segunda parte del trabajo muchas de estas cualidades, tan necesarias para realizar una adecuada gestión del liderazgo, no siempre caracterizan a las personas con este cometido.

## 2.4. Estilos de liderazgo.

Los estilos de liderazgo representan los principios, las técnicas y las actitudes, en la práctica, de los líderes. Los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas. No obstante, actualmente se le da más importancia a la identificación del comportamiento del líder y a sus habilidades (Mitzberg, 1980), en lugar de subrayar las cualidades personales.

El liderazgo adopta dos formas *según la formalidad en sus elecciones*; 1) Liderazgo formal, que es el ejercido por las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad dentro de la organización. 2) Liderazgo informal, es aquel en el que las personas llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

En nuestro caso es claramente un liderazgo formal ejercido por jefes y encargados nombrados y seleccionados para ocupar ese puesto.

Por su parte, el autor John Schermerhorn (2011) agrupa el liderazgo acorde a tres perspectivas; 1) *Perspectivas de la teoría de rasgos*: supone que hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre personas que son líderes y las que no lo son. Así estudios más recientes, identifican diferentes cualidades que poseen los líderes como la tolerancia al estrés, motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza e integridad, entre otros. 2) *Perspectiva situacional o contingentes*: reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales. De acuerdo a la situación en la que el líder se desenvuelva,

necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta. 3) Las nuevas perspectivas del liderazgo desarrolladas por Bernad Bass (1990) se centran en el liderazgo *transformacional* y en el liderazgo *transaccional* (desarrolladas posteriormente).

Uno de los estilos de liderazgo más clásicos es el considerado por el autor Koontz (1995), que divide los enfoques en base a la forma con que es utilizada la autoridad por los líderes de la organización. Así se adopta la siguiente tipología de liderazgo:

*El Estilo coercitivo:* aquel que puede llegar a lograr grandes resultados en un momento de crisis dentro de una empresa. A pesar de ello, es un estilo poco exitoso si prevalece. Al señalar siempre al culpable, le convierten en un líder que rompe la comunicación con sus mandos directos y con el resto de la organización. Lo que provoca salidas continuas de personal y falta de lealtad. De todos los estilos de liderazgo éste es el menos efectivo dentro de la institución. Consecuentemente, es el típico líder que mata las nuevas ideas, rompe la flexibilidad y hace que el sentido de responsabilidad se evapore.

Recordemos, que a las personas no les basta la recompensa en dinero también buscan estar satisfechos con el trabajo desarrollado. Este estilo solo puede ser utilizado por poco tiempo y en una verdadera emergencia como puede ser un terremoto, un incendio o con un empleado verdaderamente problemático. Este estilo no puede usarse fuera de una situación crítica, ya que el impacto que tiene es de escasa sensibilidad moral hacia los sentimientos de los demás.

*Estilo autocrático:* los líderes autocráticos, por lo general, imponen sus ideas, su visión del mundo y su percepción de la realidad, aunque el resto de los miembros no la entiendan o la compartan. A este líder le interesa el resultado, y es quien mejor toma decisiones bajo presión y asume responsabilidades ante las dudas de los demás. Busca la obediencia de sus seguidores. Él toma las decisiones. Él determina las normas y la política a seguir. Este proceso de toma de decisiones es adecuado en situaciones que requieren rapidez. Es altamente eficaz cuando se trata de dirigir personas dependientes o aquellas otras que prefieren no tener participación alguna y eludir toda la responsabilidad en la toma de decisiones. Como posteriormente analizaremos, éste es, con ciertas matizaciones, el estilo de liderazgo reflejado en la empresa, aunque no es el único, quizás es el más significativo.

*Estilo democrático:* el líder actúa como moderador. Saca ideas y sugerencias del grupo donde las discusiones y consultas son elementos indispensables. La técnica del liderazgo democrático se concentra mucho más en los miembros que los otros dos estilos. Así, cada miembro individual

participa en el proceso de acción y decisión. En muchas ocasiones, este tipo de liderazgo favorece la creatividad y la satisfacción propia de cada miembro.

Este liderazgo nos permite consultar la opinión de todos, el debate, la discusión y, por supuesto, la votación. Generalmente, el líder inspira confianza y seguridad, pero a menudo es criticado por lo que consideran su “falta de carácter” y lentitud para la toma de decisiones. En ocasiones, las circunstancias y las personas lo llevan a tomar decisiones que lo alejan de sus objetivos.

Obviamente no es el estilo más recomendado para nuestra organización, aunque existe algún contexto donde queda reflejado como es el área de marketing.

Este liderazgo se caracteriza por descentralizar la autoridad. Las soluciones surgen de las consultas y de la participación de los seguidores, el líder y el grupo.

Este enfoque es oportuno cuando el líder no tiene clara la estrategia y requiere la opinión de los ejecutivos y empleados con más experiencia. Aún cuando la dirección tenga clara su visión, este estilo es excelente para aportar nuevas ideas (siempre y cuando el equipo de trabajo este conformado por personas inteligentes, técnicamente cualificadas y con una sólida preparación).

*Estilo rienda suelta:* el líder se convierte en una especie de puesto de información. Su papel es mucho menos visible que en los otros tres tipos de liderazgo y ejerce un mínimo de control en las acciones. Esto no significa que el grupo esté sin líder. En realidad, este método requiere con frecuencia más tiempo y esfuerzo por parte del mismo.

El liderazgo rienda suelta deja hacer las cosas a los demás, pasa las cosas por alto, e ignora aquello que suponga un obstáculo en la consecución de los objetivos. El líder no tiene un papel tan activo como se espera de él. Las actitudes pasivas de “no hacer” son en verdad su manera de “hacer” y así, puede conseguir los fines propuestos. Es un estilo incomprendido por las personas que le rodean y parece no importarle nada cuándo en verdad le está importando.

Los líderes evaden el poder y la responsabilidad ya que es el grupo el responsable de establecer las metas y las soluciones a los problemas. Son los componentes del grupo los encargados de superarse ya que se les proporciona poco apoyo. Los miembros tienen que ser altamente cualificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Es obvio que nuestra organización, por su estructura y funcionamiento, como veremos posteriormente, no tiene ninguna posibilidad de ejercer dicho estilo.

No existe un tipo puro de liderazgo, es decir, todos tenemos algo de cada estilo aunque uno de ellos sobresalga. Ninguno de ellos es bueno o

malo, solo diferente y todos necesarios. El adecuado uso de ellos hará que exista un “líder situacional” que reacciona con las actitudes adecuadas a cada situación.

*Estilo situacional:* puede ser reconocido como aquél que convoca opiniones, sugerencias, experiencias y conocimientos de todos los miembros de la organización, fomentando una cultura de participación.

El liderazgo situacional provee un modelo de análisis para cada situación adoptando el estilo más adecuado. Esta teoría sostiene que el grado de dirección y apoyo de los gerentes a cada trabajador variará dependiendo del nivel de desarrollo del empleado, su competencia y el grado de compromiso hacia la tarea. Dando más apoyo y dirección al operario con bajos niveles de desarrollo y menos a los que tienen niveles más altos.

*Estilo transformacional y transaccional:* el primero se encarga de transformar a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos. Hace hincapié en el crecimiento individual, tanto personal como profesional, y en la potenciación de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse, de las aptitudes y conocimientos de los subordinados con experiencia, que podrían tener buenas ideas sobre cómo cumplir una misión.

El líder tiende a motivar constantemente a los subordinados. Les hace tomar conciencia de la importancia y del valor de algunos resultados y del modo de alcanzarlos. Asimismo, los estimula a dejar de lado sus intereses particulares en beneficio de la misión y visión de la empresa, logrando altos niveles de eficacia y satisfacción (Bass, 2000).

Por su parte el *estilo transaccional* consiste en un intercambio de incentivos y recompensas que el líder ofrece a sus colaboradores con el objetivo de influir en la motivación (Borell, N. y Severo, A., 2001). Se caracteriza por estar orientado a las necesidades materiales de los subordinados y a la obtención de niveles más bajos de esfuerzo extra.

El uso exclusivo del estilo transaccional sin combinarlo con el transformacional, únicamente consigue resultados a corto plazo y hace que la gente evite tomar riesgos e innovar. Por ello, lo más eficaz es combinar las técnicas de ambos para ajustarse a la situación.

Como podemos observar cada teoría tiene sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades. Muchas de ellas han sido aplicadas por mucho tiempo y otras son recientes. Lo importante es que cada empresa lleve aquel proceso de liderazgo basado en la teoría que se adecue a sus necesidades (ya sea autocrático, democrático o situacional).

## 2.5. Motivación y liderazgo

Evidente es el esfuerzo de las empresas por luchar en un mundo tan competitivo y globalizado. Y por ello la dirección de las organizaciones, y concretamente la nuestra, tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Uno de esos medios disponibles es la estrategia sobre dirección y desarrollo del personal, que les permite unir el logro de los objetivos empresariales y el potencial del capital humano.

Dentro de este campo, podemos citar distintos procesos como pueden ser: la capacitación, la remuneración, las condiciones de trabajo, la motivación y el liderazgo, entre otros. En este contexto, *la motivación del personal* se constituye como un medio relevante para conseguir, unidamente, el desarrollo personal de los trabajadores y la mejora de la productividad en las empresas.

Los impulsos más intensos que el ser humano tiene que satisfacer son las necesidades de supervivencia. A este tipo de necesidades se unen otras, que no surgen aleatoriamente sino de forma ordenada y jerarquizada. Según la teoría de las motivaciones humanas de Maslow, expuestas en su obra "Motivation and Personality" (1954), el ser humano es un ser deseoso y rara vez alcanza un estado de completa satisfacción excepto por un breve espacio de tiempo. Cuando un deseo es satisfecho otro surge y toma su lugar. Según Maslow los deseos son necesidades internas que se estructuran jerárquicamente acorde con la siguiente escala de necesidades:

- Necesidades fisiológicas (hambre, sed).
- Necesidades de seguridad (seguridad, estabilidad, dependencia, ausencia de miedo, ansiedad y caos).
- Necesidades de pertenencia y amor (afecto, amor y posesión).
- Necesidades de estima (confianza, reputación, prestigio).
- Necesidades de autorrealización (desarrollo de sus potenciales y sus posibilidades).

Podemos definir como *motivación laboral* al conjunto de conceptos que se relacionan con los procesos de motivación en base a los factores que influyen en la conducta. Dichos factores se encuentran encaminados hacia el cumplimiento de objetivos, siendo un vínculo entre el hombre y la situación.

La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación, de manera que, al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel puede ser diferente entre individuos y dentro de los mismos, puede variar según los momentos.

Como consecuencia podemos determinar que el comportamiento del trabajador depende entre otros factores de la motivación, de las características personales y del ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social que determina cómo es el comportamiento de la persona en un determinado ambiente.

Cuando un miembro de una organización se siente motivado se identifica con el fin y por el contrario, si está desmotivado hay una pérdida de interés y de significado del objetivo o de la posibilidad de conseguirlo.

Según Mary (2006) el ciclo motivacional viene determinado por el surgimiento de *una necesidad (estímulo)* que rompe el estado de equilibrio de la persona. Ello produce un *estado de tensión* que lleva al individuo a desarrollar un *comportamiento* capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad. Una vez *satisfecha la necesidad* se retoma el estado de equilibrio.

Si el ciclo motivacional es interrumpido puede generar reacciones o comportamientos que carecen de lógica y explicación (agresividad, ansiedad, desinterés etc.). Esto puede ocurrir a trabajadores que encuentran sus objetivos obstaculizados.

En este sentido, la organización triunfa según se desarrolle la cultura organizativa y según sean las personas capaces de adaptarse a sus normas identificándose con los objetivos establecidos por la misma.

A este respecto, en nuestro estudio de caso, la dirección (gerencia) en el cometido de sus funciones debe utilizar la motivación, con todo su alcance, para que se generen resultados positivos, y se logre un clima organizacional idóneo del equipo de trabajo.

Enriquecer el puesto de trabajo a partir de la *motivación* significa configurar más ambiciosamente las tareas encomendadas, de modo que resulte posible a las personas que lo realizan satisfacer motivos de alto valor, como puede ser el crecimiento, la responsabilidad y el éxito.

En los puestos enriquecidos, el trabajador realiza una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta la responsabilidad y proporciona retroalimentación. De esta manera, el trabajador puede evaluar y corregir sus propias tareas (Arana, 2006). Concretamente, algunas acciones para mejorar las mismas serían; 1) Aumentar la responsabilidad del trabajador en su puesto de trabajo; 2) Combinar las tareas, ampliando las existentes; 3) Conceder mayor autoridad y libertad al operario; 4) Incrementar la retroalimentación con el fin de que los empleados puedan saber si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece constante.



2.1. Figura: Necesidades de Maslow en el área laboral. Fuente: Elaboración propia.

Como vemos reflejado en la gráfica, las organizaciones se hacen responsables de motivar al personal. Las necesidades de los trabajadores se cubren de forma jerárquica. La empresa establece aquellos mecanismos necesarios que motiven al trabajador en el desempeño eficiente y eficaz, y que simultáneamente cumpla con los objetivos planteados por la misma y logre satisfacer sus propias aspiraciones.



## **CAPÍTULO 3. MATERIAL Y MÉTODOS**

El presente trabajo consiste en un estudio de caso de una empresa localizada en Castilla y León (España) y basado en una investigación observacional. Como es obvio, y por cuestiones éticas, no haremos referencia al nombre real de la misma aunque la información aportada es cierta. Asimismo, y como no puede ser de otro modo, hemos realizado un análisis documental sobre la gestión del liderazgo en las empresas. Por todo ello, podemos indicar que nuestra metodología de investigación consiste en una triangulación, la cual nos va permitir incrementar la verosimilitud de nuestra información y el grado de objetividad de nuestros datos.

Nuestro trabajo partió de la detección de un vago problema interno en la empresa. Tal y como expusimos en la introducción, el liderazgo parece haber generado problemas internos en la organización aunque, como es obvio, inicialmente no podemos tener confirmación de dicha sospecha. Por lo tanto, y en base a esto, buscaremos comprobar que nuestra empresa tiene, efectivamente, un problema de liderazgo y desarrollaremos una propuesta que busque minimizar los inconvenientes con los que convive actualmente dicha corporación.

Los datos de nuestro trabajo se han obtenido entre enero y mayo del 2013 y hemos realizado visitas aleatorias a la empresa dos días cada semana y en diferentes momentos de la jornada. Nuestra intención con esto es obtener la información más objetiva posible. El periodo de estancia y observación en la empresa ha sido de entre una y dos horas.

Asimismo, para analizar el problema que nos ocupa hemos realizado una evaluación de posibles riesgos para la salud de los trabajadores de nuestra empresa. Concretamente, hemos elegido el método de Análisis de las condiciones de trabajo: método de la ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, de Francia), por ser el que, a nuestro juicio, más información razonable nos puede aportar sobre la materia. Con la presente evaluación podremos obtener información sobre el grado de satisfacción de los trabajadores en la corporación y analizar posibles deficiencias del sistema actual de gestión del liderazgo.

Como primera parte del procedimiento de evaluación se solicitó al responsable de Prevención de Riesgos Laborales el mayor número de datos disponibles. Datos relacionados con la historia y evolución de la empresa y acerca de su estructura y organización. En el siguiente punto elaboramos una descripción sobre los mismos.

### **3.1. Estructura de la empresa.**

La empresa que estamos investigando comenzó su actividad en 1975. Dos socios fundadores compraron las instalaciones de una empresa que se vendía por cierre de negocio.

Está ubicada en una ciudad de Castilla y León de menos de 50.000 habitantes. Sus instalaciones cuentan con aproximadamente 3.000 metros

cuadrados distribuidos entre todos sus departamentos: 200 metros cuadrados de oficina, donde se encuentran las áreas de administración, comercial y dirección entre otras dependencias, otros 200 metros cuadrados de laboratorios, más de 1.500 metros de zona industrial y un almacén, que ha sido ampliado recientemente, con 1.000 metros cuadrados.

La estructura organizativa de nuestra empresa concentra la mayor cantidad de recursos humanos y materiales en el área productiva. Ello es debido a la importancia que reviste la fabricación de productos agroalimentarios, como productos terminados y objeto final de la empresa. A lo largo de su historia se ha ido aumentando su plantilla llegando, actualmente, a estar constituida por más de 50 personas. De hecho, en el sistema productivo es donde se localiza cerca del 80% del capital humano.

Si analizamos la edad media de sus trabajadores observamos que el 70% del personal tiene más de 50 años. Respecto a la antigüedad, el 60% tiene una experiencia laboral de cerca de 30 años, un 20% ostenta 20 años trabajados y el resto menos de 10.

Esta corporación cuenta con estructuras de apoyo a la actividad productiva, el Área de Administración, el Área de Calidad y Prevención de Riesgos Laborales y el Área de Comercialización. Por su parte, el Área de Transformación de Materias Primas, el Área de Envasado-Empaquetado y el Almacén y Logística dependen del Área de Producción.

La estructura productiva de la empresa cuenta con maquinaria equipada para poder conseguir su producto final. Esta empresa se ha preocupado por, a lo largo de todo el proceso productivo, poner en práctica un Sistema de Control y Gestión de Calidad. Dicho sistema está avalado por diferentes certificadoras (ISO 9001:2000 y AENOR) y se encuentra bajo la constante supervisión de los encargados de calidad y producción.

Esta estructura productiva es la encargada de obtener un producto final destinado principalmente al mercado nacional español. Hay que destacar la importante labor comercial en la búsqueda de nuevos nichos de mercado en el extranjero.

Con los puestos de trabajo adaptados a la tecnología y una reputación conseguida a lo largo de los años, la empresa mantiene una posición relevante dentro del sector.

### **3.1.1. Estructura Organizativa de la empresa.**

La estructura organizativa no cuenta con un modelo formal, es decir, un modelo que se encuentre plasmado, que sea visible y permita identificar fácilmente el esquema organizacional de la misma. No obstante, los empleados, con el tiempo, se han hecho una idea de cuál es su puesto en la empresa y quiénes son las personas que pueden darles una instrucción.

Es incuestionable, que un organigrama sería de gran ayuda para el personal nuevo y quizás antiguo. Ayudaría a ubicarse dentro del sistema organizacional y los visitantes podrían conocer más a fondo la estructura, por ello, sugiero el siguiente organigrama;



Figura 3.1: Estructura básica de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Respecto al **área de administración y gerencia**, hemos podido comprobar que todo el operativo general del negocio se realiza correctamente. Los propietarios son los encargados de esta área.

Al ser el área de mayor jerarquía de la empresa le corresponde la representación de la sociedad ante toda clase de autoridades (administrativas, fiscales y judiciales). Los socios gozan de las facultades necesarias para ejercer esta representación. El personal de este área muestra ciertos problemas, fundamentalmente, en el desarrollo y transmisión de las órdenes. Ello es así puesto que, a nuestro juicio, su interpretación del liderazgo parece ser tradicional o convencional y la gestión de la información está limitada y centralizada en ellos mismos.

Los encargados de suministrar la información confiable, razonable y oportuna para la toma de decisiones se localizan en **el área contable y financiera** de la empresa. Se encargan de programar, dirigir y controlar las actividades de registro contable y tributario así como de formular los estados financieros de acuerdo con dispositivos oficiales y/o normas internas de la empresa. También emiten información sobre costos de producto final.

Actualmente hay contratadas tres personas para acometer las funciones del departamento. Dos de ellas son las encargadas del área laboral-contable y la tercera es el director financiero.

En el **área de marketing y ventas** se detallan las funciones, capacidades y cualidades del personal involucrado en la estrategia de mercado del negocio. Este departamento es el responsable de la publicidad, el diseño del empaquetado y del posicionamiento de la marca del producto. Además controlan la red de distribución del producto (el punto de venta y la promoción).

Dos son los responsables de este departamento: uno de ellos está centrado en la expansión de la empresa a mercados exteriores mientras que el otro trabaja en la mejora del mercado nacional.

Otra de las áreas más relevantes de la organización es el **área de calidad y prevención de riesgos laborales**. Su objetivo es planificar, gestionar y ejecutar las actividades que garanticen el mantenimiento y mejora continua del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad. Igualmente, ha de asegurar la toma de conciencia del cumplimiento de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

La persona responsable de Prevención de Riesgos Laborales tiene contrato de media jornada y trabaja conjuntamente con dos personas en el departamento de calidad. Entre sus funciones más destacadas están la elaboración de los procedimientos instructivos, formatos, indicadores y demás documentos relacionados con este área. Son el personal autorizado para consolidar los objetivos y programas de gestión de calidad propuestos por cada departamento de la empresa.

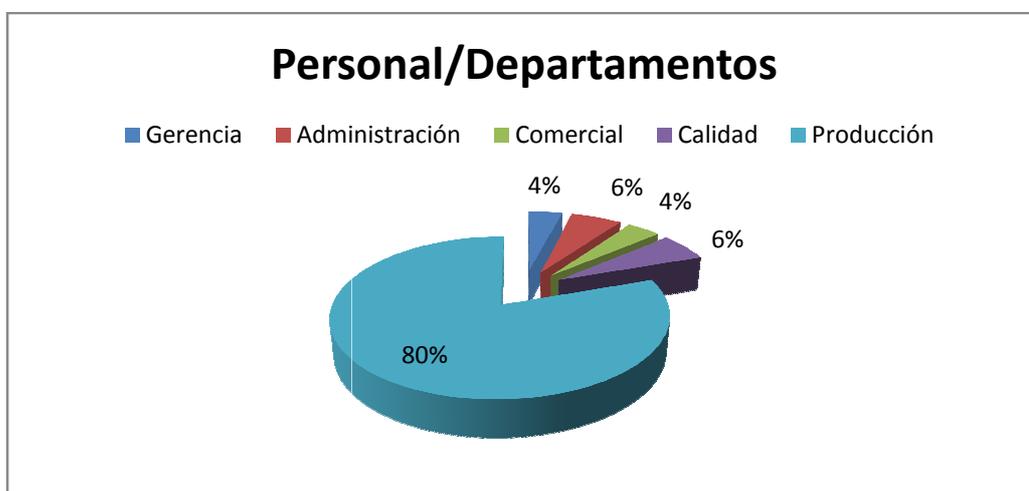
Nuestro último departamento analizado es el **área de producción**. El objetivo de los responsables de producción es la elaboración de un producto de calidad con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de los empleados. Dos personas son los encargados-supervisores de este área. Los encargados establecen y mantienen programas de producción, atendiendo a las necesidades de los clientes e intentando conseguir reducir al mínimo el tiempo muerto o improductivo de las instalaciones.

Actualmente este departamento está compuesto por 39 personas: 25 de ellas concentradas en el área de Envasado y Empaquetado, 12 en el área de Transformación de Materias Primas y únicamente dos en Almacén y Logística.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	COMERCIAL Y MARKETING	CALIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	PRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Facturación.</li> <li>•Registro contable de operaciones diarias.</li> <li>•Elaboración y presentación de impuestos.</li> <li>•Previsión de efectos; cobros y pagos.</li> <li>•Laboral; contratos, nóminas y seguros sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Implantación de la red de distribución comercial.</li> <li>•Búsqueda y fidelización de clientes.</li> <li>•Apertura de nuevos mercados en el extranjero.</li> <li>•Posicionamiento de la marca de nuestros productos.</li> <li>•Determinación de la estrategia de mercado de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Implantación del sistema de gestión de calidad.</li> <li>•Consolidación de objetivos del sistema de calidad.</li> <li>•Gestión de disconformidades de clientes.</li> <li>•Control y gestión del etiquetado del producto.</li> <li>•Vigilancia del cumplimiento de Prevención de Riesgos Laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Supervisión del correcto funcionamiento de la maquinaria.</li> <li>•Mantenimiento preventivo de la maquinaria.</li> <li>•Dirección, capacitación y supervisión del personal contratado.</li> <li>•Emisión de informes de fabricación diarios.</li> <li>•Registros de anomalías del sistema productivo.</li> </ul>

Transformación de materias primas	Envasado-Empaquetado	Almacén y Logística
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recogida de materia prima con traspaleta.</li> <li>•Pesada de materia prima según orden de fabricación.</li> <li>•Preparación máquinas</li> <li>•Volcado de la materia prima a las máquinas para su transformación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Control de calidad del producto.</li> <li>•Separación del producto que este defectuoso.</li> <li>•Recogida de producto de la cinta y colocación en los cargadores.</li> <li>•Empaquetado en cajas de cartón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Transporte producto de la zona de envasado a la plastificadora.</li> <li>•Apilamiento de cajas en palets.</li> <li>•Transporte de palets al almacén.</li> <li>•Organización de pedidos.</li> <li>•Carga de camiones con traspaleta eléctrica.</li> <li>•Control de pedidos y albaranes.</li> </ul>

3.2. Figura: Manual de Organización de la empresa. Fuente: Elaboración propia



3.3. Figura: Distribución por departamentos del personal de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

A efectos de la evaluación se considera como puesto de trabajo el conjunto de posiciones individuales idénticas o similares en cuanto a tareas, deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo. En el cuadro siguiente aparecen los puestos de trabajo evaluados en el centro.

<b>PUESTOS PARA LA EVALUACIÓN</b>	<b>51</b>
JEFES Y ENCARGADOS	4
OFICINAS (ADMINISTRACIÓN, MARKETING, CALIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES)	8
OPERARIOS	39

*Figura3.4. Puestos de trabajo. Fuente: Elaboración propia.*

### **3.2. Metodología para la evaluación de la gestión del liderazgo.**

Como ya hemos comentado en la introducción del presente capítulo realizaremos una evaluación de la gestión del liderazgo. Detallaremos en el siguiente punto el procedimiento metodológico realizado para la evaluación de posibles riesgos condicionados por una inadecuada gestión del liderazgo.

De esta manera, hemos realizado una evaluación de aquellas condiciones de trabajo susceptibles de producir riesgos en la salud de los trabajadores. El ámbito de aplicación; considerado en la evaluación; serán las condiciones de trabajo de cada uno de los puestos en la empresa. Por ello, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995 establece que se entenderá por “condición de trabajo” cualquier característica que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador.

### **3.2.1. Factores de riesgo a seleccionar.**

Todos los riesgos se definen como probabilidades, y por tanto no pueden ser observados directamente, por lo que en la evaluación de los mismos se recurre al análisis de aquellos factores detectables o deducibles de la situación de trabajo y que estén relacionados con los riesgos a evaluar.

Estos factores, en nuestro estudio, son los relacionados principalmente con: 1) Las cargas de trabajo (cualitativa y cuantitativa); 2) Las responsabilidades; 3) La ambigüedad y el conflicto de roles; 4) Los medios materiales y organizacionales disponibles; 5) El contenido de las tareas; 6) La cohesión y el apoyo social; 7) La comunicación entre miembros de la organización; 8) Las situaciones de tensión y conflicto.

### **3.2.2. Indicadores de riesgo.**

En toda evaluación, los Factores de Riesgo tienen un imprescindible complemento en el análisis de los Indicadores de Riesgos (tales como los datos sobre accidentes, absentismo, las quejas y molestias recogidas en encuestas y entrevistas, etc.).

Los Indicadores de Riesgo se refieren a los efectos constatados sobre las personas o sobre la organización de los riesgos analizados. Son, pues, los síntomas o la expresión, directa o indirecta, de la situación a la que los trabajadores están expuestos.

Los principales métodos para la obtención de indicadores de riesgo son: 1) Análisis de los daños a la salud (Análisis estadísticos de lesiones, enfermedades o alteraciones de la salud relacionados con los riesgos evaluados); 2) Análisis de indicadores organizacionales (Análisis estadísticos del absentismo en sus diferentes expresiones voluntarios o forzosos, comunicados o no comunicados, etc.); 3) Encuestas o cuestionarios específicos de las personas afectadas sobre las condiciones de trabajo; 4) Entrevistas individuales o en grupo, semidirigidas, sobre las actividades profesionales.

En la evaluación de los riesgos no se diagnostica la situación de las personas, sino que se evalúan las condiciones de trabajo y la posible relación de éstas con las situaciones detectadas en las personas.

Una vez obtenido los resultados anteriores, incluidos los análisis y comprobaciones indicadas de las condiciones de trabajo, la situación de riesgo puede ser clasificada en los siguientes niveles.

SITUACIÓN DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO
1. BIEN - SATISFACTORIA	BAJO (NO precisa de Planificaciones ni recomendaciones significativas).
2. ACEPTABLE- MEJORABLE	TOLERABLE (Precisa de Planificaciones y recomendaciones puntuales).
3. DEFICIENTE	MODERADO (Precisa de Planificaciones y recomendaciones significativas).

3.5. Clasificación de la situación y el nivel de riesgo. Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3. Procedimientos de Evaluación y Criterios Metodológicos.

#### 3.2.3.1. Elección de Metodología y técnicas de investigación.

La metodología aplicada para esta evaluación está orientada fundamentalmente a un análisis de condiciones psicosociales de los puestos de trabajo, susceptibles de producir riesgos a la salud. Tomamos como referencia el método de Análisis de las condiciones de trabajo: método de la ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, de Francia). Además incluiremos en la evaluación algún criterio sobre los riesgos que se considera que están presentes y no se hayan abordado suficientemente según el criterio empleado.

**Método de Análisis de las condiciones de trabajo: método de la ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, de Francia).**

Se presenta como una herramienta para analizar las condiciones de trabajo de una empresa con el fin de suscitar la acción. Se basa en la convicción de que los trabajadores, sea cual sea su función, son los mejores expertos de las condiciones de trabajo. Pretende ser una guía para los distintos actores sociales de una organización, por lo que es directamente utilizable por

todas aquellas personas que, de una manera u otra, estén relacionadas con la mejora de las condiciones de trabajo.

Este método intenta descubrir situaciones críticas al analizar las condiciones de trabajo, sirviéndose de un análisis de las exigencias que comportan las tareas a desarrollar. Por ello, se apoya en el conocimiento del puesto de trabajo, estableciendo un diagnóstico global de la situación, y recopilando la información por medio de encuestas sobre el terreno (modelo cuestionario empleado ANEXO 1 *Cuestionario del método de evaluación de factores psicosociales del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (M.T.I.N.)*). Posteriormente, se anotarán los problemas descubiertos y sus causas para una futura discusión de los puntos y propuestas de mejora.

Además, realizamos entrevistas, semiestructuradas e individuales, compuestas por ítems y preguntas sobre la actividad profesional (condiciones de la organización y la tarea). Este tipo de entrevistas son las más completas ya que, están compuestas por una parte preparada, que permite comparar entre los diferentes candidatos, y otra parte libre que profundiza en las características específicas del sujeto. Con ello, se favorece una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

#### 3.2.3.2. Realización del trabajo de campo.

Reflejaremos brevemente las actuaciones que fueron realizadas durante las jornadas de la evaluación:

- 1) Reunión con el interlocutor de la organización, personal responsable del área de Prevención y Riesgos Laborales, con el objetivo de informar y concretar los procedimientos de análisis del trabajo, la metodología, las fechas y plazos de evaluación.
- 2) Visitas para realizar un análisis del trabajo en los puestos a evaluar.
- 3) Acción informativa a todos los trabajadores de la corporación, en sesiones informativas de grupo, explicándoles el procedimiento de trabajo a seguir y los aspectos fundamentales de una evaluación de riesgos específicos.
- 4) Aplicación del Método de Análisis de las condiciones de trabajo: método de la ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, de Francia), en las instalaciones de la empresa. El tiempo estimado para el cumplimiento de la encuesta es de 60 minutos. Son cuestionarios anónimos y únicamente se solicitan unos breves datos sociológicos (antigüedad, puesto de trabajo, horario de trabajo).

- 5) Tras el análisis de los datos obtenidos, se realizan las entrevistas semiestructuradas respetando la voluntariedad del personal. (Anexo II Modelo entrevista para la evaluación de riesgos psicosociales).

En el siguiente cuadro se indica, junto al número de titulares de cada puesto, el número de encuestas realizadas. Se cumplimentaron 49 encuestas válidas.

<b>Puestos de trabajo</b>	<b>Nº trabajadores</b>	<b>Cuestionarios</b>	<b>Participación</b>
<b>Jefes y Encargados</b>	4	4	100%
<b>Oficinas</b>	8	8	100%
<b>Operarios</b>	39	37	94,87%

Figura 3.6. Cálculo porcentual de la participación en la elaboración de encuestas. Fuente: Elaboración propia.

Las áreas y puestos a abordar con las entrevistas están seleccionados en función de los indicadores de riesgos obtenidos previamente. (ver cuadro 4.1. apartado Resultados y Conclusión), y son las siguientes:

<b>PUESTOS</b>	<b>ENTREVISTAS</b>
<b>MANDOS Y ENCARGADOS</b>	1
<b>OFICINAS</b>	2
<b>OPERARIOS</b>	9

Figura 3.7. Número de entrevistas realizadas. Fuente: Elaboración propia.

### CAPÍTULO 3

De todas las entrevistas solicitadas y planificadas, se realizaron 12 lo que supone un 100% de participación en las mismas.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Una vez realizado el proceso de análisis de la estructura y funcionamiento de la empresa, hemos obtenido información que iremos detallando en función de las diversas áreas de la empresa.

Jack Fleitman (2000), autor del libro “Negocios Exitosos”, define el organigrama como una representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa. Dicha estructura refleja, de forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría.

Es así que en la organización actualmente se distinguen dos claros niveles jerárquicos; el primero (Nivel I) sería el ejercido de gerencia a cada una de las áreas o departamentos y el segundo, de nivel inferior, (Nivel II) del área de producción al área de transformación de materias primas, envasado-empaqueado y almacén y logística. Al analizar los resultados de la evaluación realizada estableceremos una comparativa entre los niveles descritos.

En cada área funcional hay establecidas unas tareas que hemos constatado en el *cuadro 3.2 Manual de Organización*. Cada trabajador es responsable de sus propias funciones específicas, las cuales tiene que ejecutar con la mayor profesionalidad posible. Cualquier contratiempo es consultado con la dirección. Cuando nos referimos a un contratiempo se entiende cualquier acontecimiento que se desvíe de la normalidad.

Pongamos un ejemplo que nos ayude a comprender la rutina del trabajo en la empresa. Nos encontramos ante la existencia de un nuevo e importante cliente. Éste se interesa por un producto de alto valor añadido, pero descubrimos que tiene problemas de crédito (la aseguradora no le da suficiente crédito para que pueda establecer relaciones comerciales). La política de finanzas es vender acorde con la “Ley de Pagos”, y sin crédito, no dará su aprobación. Pero, el responsable del departamento de marketing se resiste a perder el cliente porque gracias a éste podría posicionarse en un nuevo nicho de mercado que estaba buscando desde hace años. Finalmente, la decisión de trabajar con este cliente es consensuada entre las distintas áreas (producción, comercial y finanzas) y la gerencia de la empresa, y esta última, será la encargada de decidir vender o no al nuevo cliente.

Para el reclutamiento del personal cualificado es contratada una consultora externa. Ésta se encarga de realizar las entrevistas y exámenes oportunos para buscar aquellas personas que poseen titulación necesaria imprescindible y experiencia para acometer dicho trabajo.

El único sistema de la empresa que nos queda por analizar es el área de producción. El sistema productivo de la empresa es una producción en serie o continúa. Significa que al terminar el trabajo determinado en cada operación, la unidad pasa a la siguiente etapa. Para que el trabajo fluya libremente los tiempos de cada operación serán de igual longitud y la inspección del producto final deberá realizarse dentro de la línea de producción del proceso. Se entiende que cualquier fallo afecta no solo a la etapa donde ocurre sino también a las demás fases de la línea. Este tipo de sistema de producción

requiere de una planificación mensual de producto final fabricado, con el fin de asegurar la entrega a tiempo de los pedidos.

Si analizamos un poco más a fondo este sistema vemos como el operario no tiene margen de decisión y de autonomía respecto al contenido y las condiciones de trabajo. Por otro lado, el volumen de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo viene determinado por máquinas. A pesar de que no se trata de un trabajo que requiera memorizar o manejar muchos conocimientos o una alta precisión, sí que precisa concentración y destreza en muchos de los puestos.

En la actualidad hay tres turnos de trabajo (mañana, tardes, noches) de lunes a sábado. El trabajo a turnos exige mantener al organismo activo en momentos en que necesita descanso y a la inversa. Además, los turnos colocan a los trabajadores fuera de las pautas de la vida familiar y social. Todo ello provoca un triple desajuste entre el tiempo de trabajo, el tiempo biológico y el tiempo social.

El examen realizado de las áreas es totalmente necesario para poder comprender en su complejidad y totalidad el comportamiento de los miembros de la empresa y encontrar una posible problemática del liderazgo.

### **4.1. Análisis comparativo de los resultados.**

#### **4.1.1. Análisis Nivel Jerárquico I.**

Después de analizar los resultados de la evaluación de riesgos podemos determinar que existe gran diferencia entre los estilos de liderazgo que son ejercidos en la empresa. Podemos afirmar, cómo cada uno de los departamentos o áreas tienen asumidas tanto sus funciones como sus responsabilidades. Ésta es la razón por la que los líderes o gerentes utilizan diferentes estilos de liderazgo en diferentes momentos e incluso en un mismo día. Así, el uso de un método de liderar u otro viene condicionado por la propia política de la empresa, clima o cultura organizacional de la misma, o en otras ocasiones, es la presión debida a los plazos (como puede ser la entrega de un pedido o la urgencia del problema a resolver) la que determina los comportamientos.

Es obvio que en los tiempos tan competitivos en que nos encontramos la empresa tiene que tomar decisiones, enfrentándose a crisis mayores o menores, resolviendo situaciones y conflictos (y en ocasiones en un tiempo mínimo). En este contexto la gerencia de la empresa aplica un liderazgo autocrático.

Pero también es cierto que en otras situaciones, se promueve la discusión y la consulta entre las distintas áreas que configuran la organización. Igualmente, cada miembro individual participa en el proceso de decisión. Pongamos de ejemplo la creación de nuevos productos o la mejora de los ya lanzados al mercado. Para la toma de decisiones son consultados trabajadores de las diferentes áreas de la empresa con el objetivo de potenciar la iniciativa y creatividad.

Podríamos ir concretando; los factores determinantes a considerar en el análisis del estilo de liderazgo ejercido englobarían los factores situacionales a los que acabamos de hacer mención. Un segundo factor de vital importancia es el *grado de madurez de los subordinados*. Entendemos por grado de madurez de los trabajadores, la competencia, experiencia, motivación y el interés de los empleados para desempeñar las tareas encomendadas. Dado que acorde con la situación se ejerce un tipo de liderazgo diferente, llegamos a la conclusión de que no existe un liderazgo único que pueda considerarse como el ejercido.

Efectos en la organización.

En un principio podría decirse que existe una correcta predisposición de los trabajadores hacia los objetivos marcados por la empresa. En muchas actuaciones de los líderes podría juzgárseles de autócratas, ya que se trata de un liderazgo formal ejercido por personas que han sido elegidas para este puesto de trabajo. Otras veces, las menos, podrían ser democráticos apoyando la consulta y participación de los trabajadores. Es obvio que las actuaciones de los líderes están claramente marcadas por contingencias situacionales.

#### **4.1.2. Análisis Nivel Jerárquico II.**

Los encargados del área productiva son responsables del *control de la producción*. Son el personal autorizado para encomendar las tareas a realizar, mostrando las técnicas a utilizar para la ejecución de las mismas. Todo ello acorde con un ejecutivo semanal de fabricación elaborado junto a otros departamentos de la empresa. En este informe queda reflejada la fabricación diaria y las necesidades de capital humano para la realización de la misma. Con estos documentos son capaces de organizar el trabajo como estimen oportuno.

Otra de sus funciones más relevantes es la *supervisión y control de las tareas*. Vigilan y guían a los subordinados con el objetivo de conseguir un producto final que cumpla las especificaciones técnicas. Por su parte, los técnicos de calidad también revisan la producción con el fin de evitar posibles reclamaciones de clientes.

Se encargan de *dar órdenes* y en algunas ocasiones quedan establecidas reglas con rigidez, anulando de esta manera cualquier iniciativa

del personal y consiguiendo que el trabajador acabe desvinculándose del objetivo marcado por la propia empresa, como puede ser finalizar un pedido de entrega urgente. Reseñemos; la importancia de la motivación del trabajador, que es fundamental para la consecución de objetivos.

Por último, otra de sus funciones es *imponer criterios de organización*, es decir, asignar el puesto de trabajo a desempeñar. Recordemos que las tareas encomendadas a los empleados son repetitivas y monótonas. En las cadenas de producción se da una falta de desarrollo de aptitudes por parte del trabajador y en ocasiones un excesivo ritmo de trabajo. Los encargados de esta área realizan sus cálculos Kg/Hora/Hombre y si el resultado no es el previsto, conforme su informe de producción diaria, se impone un ritmo de trabajo más acelerado.

No olvidemos, además, que un mal diseño ergonómico del puesto de trabajo durante toda la jornada laboral y durante varios días consecutivos puede desembocar en lesión (brazo, lumbar etc.). Es común que los trabajadores sufran dolencias muscoesqueléticas ya que para la realización de sus tareas realizan movimientos continuos y repetitivos. Como ejemplo, podemos señalar el movimiento repetitivo y continuo de las extremidades superiores al realizar la recogida de producto final y aprovisionamientos de la máquina envasadora.

Resumiendo los rasgos generales de los jefes del área de producción se sintetizan en que: 1) Son enérgicos en su dirigir, imponiendo en situaciones un ritmo de trabajo acelerado marcado por las propias máquinas o por sus objetivos; 2) Creen que el fin justifica los medios y pueden llegar a destrozar la propia motivación del personal; 3) Establecer inadecuados criterios de organización del personal respecto a sus puestos de trabajo.

### Efectos en la organización.

Desarrollada la operativa de trabajo de éste área podríamos concluir que el estilo de liderazgo ejercido en su mayoría es autócrata. Como consecuencia, en rasgos generales, los jefes anulan la iniciativa de los operarios, y en ocasiones puede parecer que no se les da importancia a sus problemas o preocupaciones, creando ambientes de desconfianza. No existe posibilidad de promoción pues todos tienen la misma categoría profesional. Tampoco hay establecido un sistema de valoración del mérito profesional, ni implantado un sistema de recompensas al trabajo bien realizado o al contrario.

Existen problemas de comunicación entre trabajadores y encargados. Estos últimos se encuentran saturados y no se comunican adecuadamente. Tampoco hay establecidos canales o sistemas operativos de comunicación y muchos temas son finalmente canalizados a través del comité de empresa.

Todas y cada una de las variables analizadas anteriormente tienen consecuencias negativas sobre la salud de los trabajadores y la actividad laboral. Entre las alteraciones más comunes de la salud encontramos tendinitis

o lesiones lumbares, molestias gastrointestinales, alteración en el sueño o trastornos nerviosos. Respecto a la actividad laboral citamos las más usuales: aumento del número de errores y de accidentes de trabajo, reducción del rendimiento y absentismo.

Para finalizar, subrayaremos que el ejercer un estilo de liderazgo autocrático no es negativo en todos los sentidos, de hecho, acorde con estudios realizados, éste es el aconsejable para el tipo de trabajo analizado. Así, permite una rápida toma de decisiones y elimina aquellas discusiones que pueden surgir sobre cómo y por qué se hacen las cosas. Además, el liderazgo autócrata prevé un ambiente de trabajo estable a la par que seguro, creando un entorno estructurado y jerárquico en el que cada individuo sabe lo que se debe hacer y sigue órdenes sin cuestionar.

Gracias al siguiente cuadro comparativo de los dos niveles jerárquicos, analizamos algunos factores determinantes del estilo de liderazgo en que se encuentran sometidos los trabajadores. Concretamente para ello analizamos: la carga mental, el contenido de trabajo, la participación y supervisión en las tareas, la valoración de los sistemas de comunicación y la gestión de los conflictos en la empresa. La elaboración del mismo ha sido realizada a partir de los resultados obtenidos de la evaluación de riesgos laborales del apartado anterior.

## RESULTADO Y DISCUSIÓN

			Nivel I	Nivel II
Carga mental	Presión de tiempos	Tiempo asignado a la tarea	Mejorable	Deficiente
		Recuperación de retrasos	Mejorable	Deficiente
		Trabajos a realizar con rapidez	Satisfactorio	Deficiente
	Esfuerzo de atención	Tiempo de atención que requieren las tareas	Mejorable	Deficiente
		Frecuencia de errores en las tareas	Satisfactorio	Mejorable
		Consecuencia de errores realizados	Deficiente	Mejorable
	Cantidad y complejidad de información	Cantidad de información que requiere el trabajo	Mejorable	Satisfactorio
		Complejidad de información	Mejorable	Satisfactorio
	Dificultad de la tarea	Dificultad del trabajo	Mejorable	Satisfactorio
Control de pausas en el trabajo	Posibilidad de distribución de pausas	Satisfactorio	Mejorable	
	Marcar el propio ritmo del trabajo	Satisfactorio	Deficiente	
	Variar el ritmo de trabajo	Mejorable	Mejorable	
Contenido del trabajo	Capacidades utilizadas	Aprender nuevas cosas	Mejorable	Deficiente
		Trasmite formación e información	Satisfactorio	Deficiente
	Repetitividad	Repetitividad en las tareas a realizar	Mejorable	Deficiente
		Variación en el tipo de trabajo	Mejorable	Deficiente
	Importación y motivación	Trabajador está motivado	Satisfactorio	Deficiente
		Se da importancia al trabajo	Mejorable	Mejorable
	Significación social del trabajo	Consideración por superiores	Satisfactorio	Mejorable
		Consideración por compañeros	Satisfactorio	Satisfactorio
Consideración por familiares		Satisfactorio	Satisfactorio	
Supervisión/participación	Supervisión	Supervisión del trabajo realizado	Mejorable	Satisfactorio
		Planificación del trabajo	Mejorable	Deficiente
	Medios de participación	Supervisión del ritmo de trabajo	Mejorable	Deficiente
		Comunicación con superiores	Satisfactorio	Mejorable
		Buzón de sugerencias	Mejorable	Deficiente
	Grado de participación	Asamblea/ Reuniones	Satisfactorio	Mejorable
Planificación de tus propias tareas		Mejorable	Deficiente	
Comunicación	Sistemas comunicación	Distribución de tareas	Mejorable	Mejorable
		Calidad de trabajo	Mejorable	Mejorable
		Comunicación con superiores	Satisfactorio	Deficiente
	Canales de comunicación	Comunicación con compañeros	Mejorable	Mejorable
		Son escuchadas las propuestas	Mejorable	Mejorable
		Funcionan los canales comunicación	Mejorable	Deficiente
Conflictos	Conflictos en la empresa	Comité de empresa	Mejorable	Mejorable
		Reuniones/ Asambleas	Satisfactorio	Mejorable
		Existen conflictos con superiores	Mejorable	Mejorable
	Existen conflictos con compañeros	Mejorable	Mejorable	
	Existe protocolo de gestión de conflictos	Deficiente	Deficiente	

	Satisfactorio
	Mejorable
	Deficiente

4.1 Figura: Tabla-modelo para el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas basándonos en el Método de Análisis de las condiciones de trabajo: método de la ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, de Francia). Fuente: Elaboración propia

Vemos reflejado que aunque en su mayoría las variables analizadas son situaciones tolerables y alguna satisfactoria, hay alguna variable que calificaremos como deficiente y que nos ayudará a establecer la discusión, que es nuestro siguiente punto.

## **4.2. Discusión de la necesidad de cambio de estilo de liderazgo.**

Según el autor Henry Mintzberg (1999), conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de la organización.

Así, en nuestra empresa existe, acorde con las entrevistas y cuestionarios realizados una mejorable gestión del liderazgo pues en la actualidad encontramos un estilo con efectos nocivos para la propia organización, concretamente en lo que se refiere al área productiva. Por ello y porque la mayor parte del capital humano se encuentra concentrado en dicho área, buscaremos unas pautas de cambio sobre el tipo de dirección ejercido, en busca de un correcto y exitoso funcionamiento.

## **4.3. Plan de mejora del estilo de liderazgo**

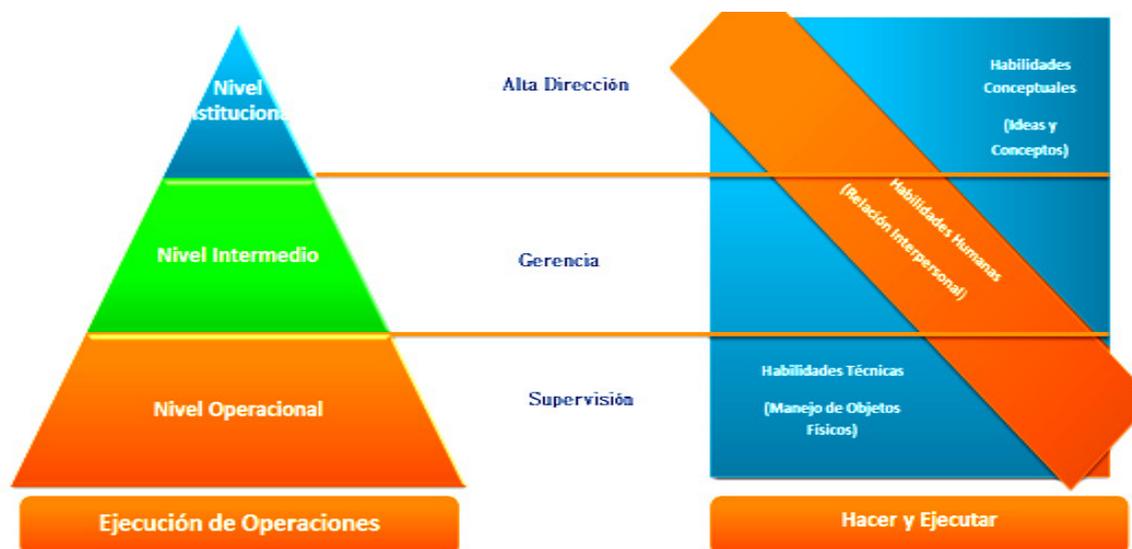
Según la experta en liderazgo empresarial, Pilar Jericó, conocida por sus ensayos en el ámbito empresarial, los cambios que implica el escenario de crisis en la actualidad exigen un nuevo modelo de liderazgo que se redefine de alguna manera basándose en la confianza. Es así que los antiguos modelos ya no tienen continuidad.

Los pilares básicos de este nuevo modelo serán (y sobre ellos trabajaremos intensamente) la transparencia, la búsqueda de la colaboración masiva de los empleados y la motivación. Buscaremos la confianza de los colaboradores, pues sin ella nunca alcanzaremos las metas trazadas por la empresa. Crearemos un liderazgo sólido y consolidado que constituya efectivos equipos de trabajo para alinear todos los esfuerzos en una única dirección.

Al adoptar el papel de líder en la empresa, su comportamiento dependerá en gran medida del manejo de sus habilidades: técnicas, humanas y conceptuales (Katz, 1983), citadas en la *Proceso de Gestión Administrativa* del trabajo. Por habilidades técnicas nos referimos a los conocimientos que poseen

las personas y sus capacidades en cualquier tipo de proceso. Por su parte la habilidad humana es la necesaria para influir en las personas, buscando la efectiva conducta del grupo para llegar a las metas. Y por último, las habilidades conceptuales son las necesarias para asimilar la complejidad de una organización.

Acorde con los estudios realizados, conforme aumenten las responsabilidades del encargado de producción, éste no solo requiere habilidades técnicas, las cuales son imprescindibles para comprender la complejidad de las máquinas o el proceso productivo, sino que tiene que desarrollar habilidades humanas para poder relacionarse con los trabajadores y conceptuales para buscar el éxito organizacional a largo plazo. Concretamente trabajaremos aquellas habilidades que nos ayudarán a conceptualizar las relaciones ambiguas y complejas, y aquellas necesarias para analizar hechos, anticipar los cambios y reconocer oportunidades.



4.2. *Habilidades Técnicas, Humanas y Conceptuales* Katf (1983).  
 Fuente: <http://regimengenerencial.blogspot.com.es/2012/08/introduccion-la-teoria-general-de-la.html>

Según queda reflejado en la imagen cuanto mayor es la responsabilidad de los líderes mayor hincapié realizaremos en las habilidades conceptuales citadas.

Otro factor a considerar es el estilo de dirección ejercida por la organización. Analizando el mismo, comprobamos que tenemos varias similitudes con la conocida *dirección por objetivos*. Peter Ferdinand Drucker(1964), en su obra “La dirección por objetivos”, introduce una filosofía que impulsa técnicas de planificación a través de un sistema en el que los objetivos son determinados de forma periódica y conjunta para toda la organización. La tarea de establecer objetivos produce un efecto de suma importancia en el encargado. Éste es el que acuerda los objetivos para la unidad que se encuentra bajo su mando.

En nuestra empresa se realizan semanalmente un ejecutivo de producción, como ya hemos explicado anteriormente en la parte de organización de la empresa, con el fin de asegurar los objetivos. Los encargados buscan la eficiencia en la empresa a través de la evolución de resultados. Centran los esfuerzos en conseguir niveles de producción a medio y corto plazo sin valorar otros aspectos de vital importancia, creándose situaciones problemáticas. El sistema actual carece de eficiencia ya que los niveles de producción no siempre son realistas o fácilmente alcanzables. Por ejemplo, una avería de maquinaria o falta de servicio de materias primas. A menudo, nos encontramos ante situaciones que puede que no sean controlables por la organización. Aconsejamos fijar los objetivos sin tanta premura y analizar toda la información de la que se dispone, incluidas las propias necesidades de los empleados.

De la Dirección por Objetivos formulada por el autor Drucker, se pasó a una Dirección por Valores, introducida por los profesores Garcia, S. y Dolan S. (1997). Esta nueva herramienta de liderazgo estratégico está basada en los valores, e introduce la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo, con el objetivo de humanizar la empresa.

Humanizar es el propósito básico de la empresa, ofreciendo un marco global que permita rediseñar y continuar la cultura de la misma, generando compromisos colectivos por proyectos. Buscaremos integrar la dirección estratégica con la política de personas con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día.

El sistema de dirigir por objetivos aplicado en la empresa encuentra dificultades en su aplicación (mencionadas con anterioridad) y su puesta en funcionamiento se encuentra adulterada en la actualidad. Algunos autores como Sandra Díaz Leonardo y María García Arigüel (2008) rechazan la misma en su obra "Dirección por Hábitos: un modelo de transformación" y nos presentan el sistema Dirección por Hábitos (DpH) como aquel sistema idóneo en la dirección de la empresa.

Después de leer diferente literatura sobre la materia hemos encontrado el modelo de dirección que mejor se ajusta a nuestro caso.



La "Dirección por Hábitos" es un método relativamente reciente impulsado por el profesor Javier Fernández Aguado. Según queda reflejado en la gráfica, el modelo genera una evolución de los principios que sostiene la dirección por objetivos y por valores; para que, de alguna manera, se sintonice con la realidad de nuestros días.

4.3. Figura: Dirección por Hábitos. Fuente; Elaboración propia

Según palabras del profesor Fernández Aguado (2007) los retos de la Dirección por Hábitos son dos: definir cuáles son los hábitos que convienen a las personas y mostrar los senderos para lograrlos. Con la propuesta del autor Aguado, integraremos en la figura de los encargados/líderes la puesta en práctica de los nuevos valores de la organización. La DpH es un modelo vivo que logra traducir los valores de la organización en modos de actuar y de comprender la realidad, que facilitan el trabajo e informan sobre los resultados del esfuerzo de manera constante y evolutiva.

Los líderes ven en este modelo una respuesta a sus inquietudes de humanización, sin perder de vista la rentabilidad. Es decir, cubre las necesidades de crecimiento personal de los trabajadores uniéndolas con las demandas propias de la empresa. Ahora bien, esto no es fácilmente materializable, por ello debemos abordar el cambio y consolidar los nuevos hábitos.

Así, Fernández Aguado define “hábitos” como el conjunto de comportamientos positivos, repetitivos y naturales, alineados con la visión y los valores de la organización, que impactan en los resultados del negocio.

Como vemos en la imagen son cuatro hábitos los que constituyen la base del modelo y buscaremos adecuarlos al personal de la empresa: 1) **Equilibrio**: ser empático y generoso, expresarse adecuadamente en tiempo y forma, irradiar confianza; 2) **Perspectiva**: debe existir un equilibrio en las decisiones para analizar objetivamente la realidad, arrastrando con hechos no sólo con palabras para que exista congruencia interna a la vez que ser flexible con el fin de poder adaptarse al entorno; 3) **Fortaleza**: persistir y alcanzar las metas no inmediatas, manejar adecuadamente la tensión y los conflictos, gestionar lo imperfecto asumiendo la realidad; 4) **Equidad**: justicia en las relaciones con los compañeros y con la organización para escuchar a todos independientemente de su estatus y generar una cultura de compromiso.



4.4. Figura: Hábitos que configuran la Dirección por Hábitos. Fuente: Elaboración propia.

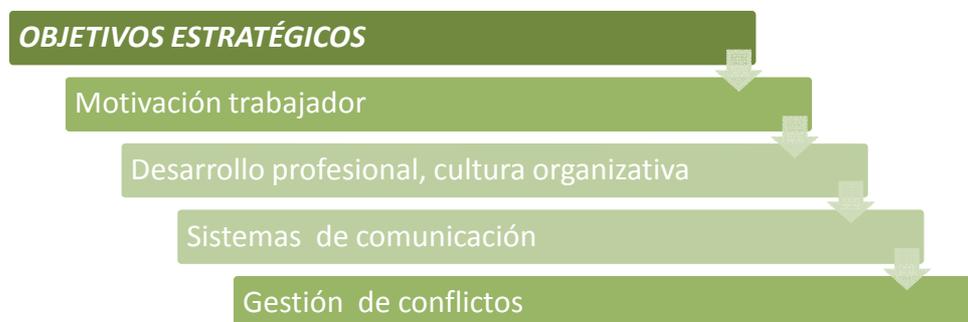
Como el objetivo del estudio es plantear un modelo de gestión de liderazgo, hemos plasmado en estas páginas aquél que refleja la óptima relación entre encargados y subordinados en busca de la efectividad individual y colectiva con la satisfacción profesional de todos ellos. Se trata de ser efectivos con la contribución de cada miembro de la organización; y así, alcanzar los objetivos compartidos en la empresa y realizarlos con cierta calidad de trabajo. Por ello, aunque ya hemos analizado los hábitos y habilidades (técnicas, humanas y conceptuales) en que tienen que trabajar los líderes (encargados y directivos) también estableceremos unos Objetivos Estratégicos y Operativos, y dentro de estos últimos, unas pautas de comportamientos.

#### 4.3.1. Plan Estratégico del Nuevo Estilo de Liderazgo.

El *Plan Estratégico* es definido por el escritor José María Sainz de Vicuña Ancín; en su libro "El Plan Estratégico en la Práctica" (2012); como una reflexión encaminada a definir qué dirección futura tenemos que tomar para conseguir lo que queremos, apoyada en las herramientas adecuadas. Con su elaboración, la organización define una nueva visión a largo plazo (de tres a cinco años) y las estrategias para alcanzarlas. Para ello realizaremos un análisis de la situación presente de la empresa.

Como visualmente podemos comprobar en la siguiente gráfica los objetivos estratégicos han sido divididos en cinco dimensiones: 1) Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados; 2) Sustentar aquella cultura

organizativa que refuerce la identidad corporativa, fomentando el sentido de pertenencia de los empleados a la corporación; 3) Promover el desarrollo profesional, cediendo al empleado poder e iniciativa y permitiendo su desarrollo profesional; 4) Estudiar e implantar mejoras en los actuales sistemas de comunicación de la empresa; 5) Establecer procedimiento de intervención en conflictos.



4.5. Figura: Esquema Plan Estratégico Enfoque Nuevo Liderazgo. Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.2. Plan Operativo del Nuevo Estilo Liderazgo.

El siguiente paso para la culminación del detalle de nuestro Plan Estratégico será la elaboración de un documento oficial donde se enumeran los objetivos y las directrices que deben marcarse a corto plazo (un año); es el conocido Plan Operativo.

##### **1) Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados.**

1) Establecer criterios para planificar y dimensionar las cargas de trabajo de los operarios y determinar pausas y descansos que no entren en conflicto con la tarea a desempeñar.

2) Programar el volumen de trabajo y el tiempo necesario para su desarrollo. Evitar al trabajador sensaciones de urgencia y apremio de tiempo.

3) Comprobar que las pautas elaboradas para la asignación de tareas se efectúen con criterios de equidad, claridad y participación entre los miembros de la organización.

4) Trabajar sobre la motivación de los trabajadores.

5) Practicar el elogio y la felicitación.

6) Establecer pautas de asignación de carga de trabajo en los puestos, fomentando el sistema de rotación en las diferentes líneas de producción, revisando y adaptando los criterios periódicamente.

## **2) Promover una cultura organizativa.**

1) Es importante que exista comunicación horizontal entre compañeros y vertical entre encargados y subordinados.

2) Cuando el operario realiza su trabajo se le concederá cierta autonomía en su desarrollo dentro de los márgenes posibles; pudiéndose programar su tiempo de trabajo y descanso.

3) El conocimiento claro de objetivos a alcanzar y los ya logrados en cada momento, permite al trabajador establecer su ritmo de trabajo e introducir variaciones en el mismo.

4) Permitir la realización profesional del operario y valorar el trabajo bien hecho.

## **3) Promover y facilitar el desarrollo profesional.**

1) Ceder poder e iniciativa y respetar los conocimientos y experiencias del trabajador.

2) Facilitar el desarrollo personal, valorando a los trabajadores como un activo de la empresa.

3) Potenciar el desarrollo de las capacidades personales e incrementar las oportunidades de nuevos aprendizajes, siempre que sea posible y dentro de la política organizacional. Formación del trabajador.

4) Permitir la realización profesional del trabajador y valorar el trabajo bien hecho. Implantar un sistema de recompensas.

5) Reconocer los esfuerzos extraordinarios.

6) Ampliar procedimientos generales de apoyo con otros procedimientos especiales para aquellas situaciones de mayor vulnerabilidad, tales como el comienzo de un empleo, la reincorporación al trabajo tras una baja prolongada o determinadas situaciones personales.

## **4) Mejorar los sistemas de comunicación de la empresa.**

1) Mejorar la comunicación a lo largo de la línea de mando sobre las intenciones y acciones que se emprendan. Son los líderes o encargados los responsables de favorecer las comunicaciones jerárquicas y funcionales, tanto ascendentes como descendentes. Facilitar en la medida de lo posible la colaboración y la participación entre los miembros de un mismo grupo.

2) Ampliar la comunicación, implicación y participación de los trabajadores en aquellos asuntos que más directamente les pueden afectar.

3) Intensificar la formación de los encargados o jefes en las habilidades sociales. En muchas ocasiones solo nos ocupamos de formar habilidades técnicas, como puede ser reparación de determinada maquinaria, sin tener en consideración que los encargados lideran grupos de personas.

4) Ejercer un estilo de liderazgo basado en el mando como “facilitador” por medio de formación y entrenamiento de la asertividad para el manejo de conflictos y negociación-comunicación.

### ***5) Establecer procedimiento de intervención en conflictos***

1) Establecer protocolos de intervención de gestión de conflictos. Si consideramos que los conflictos interpersonales crecen, casi exponencialmente; en función del número de personas, es conveniente que los líderes establezcan procedimientos de intervención en la fase más inicial del mismo. Es posible que situaciones esporádicas o puntuales creen consecuencias graves finalmente.

2) Crear un buen ambiente laboral entre compañeros y encargados-trabajadores, ayudar a mejorar el estado de ánimo general de la organización.

<u>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u>	<u>OBJETIVOS OPERATIVOS; Acciones concretas.</u>
<i>Mejorar el nivel satisfacción de los empleados</i>	-Elaborar un calendario de planificación de producción conjuntamente empresa y empleados. -Establecer calendario de pausas y descansos. -Reuniones de departamento. - Establecer un sistema de rotación de puestos de trabajo.
<i>Promover la cultura organizativa</i>	-Reuniones quincenales o mensuales con los trabajadores. -Hacer partícipe de los objetivos de la empresa a todo el personal. -Comunicar al trabajador cuando el trabajo está bien realizado o lo contrario. -Enriquecer el puesto de trabajo dándole más autonomía y responsabilidad en la ejecución de la tarea.
<i>Promover y facilitar el desarrollo profesional</i>	-Aumentar la formación del trabajador mediante cursos. -Estudiar la posibilidad de implantar un sistema de incentivos por la involucración en el trabajo. -Crear manuales de apoyo para situaciones vulnerables en la reincorporación del trabajador a su puesto.
<i>Mejorar sistemas de comunicación</i>	-Buzón de sugerencias y tablón de anuncios. -Curso de formación de habilidades sociales para los encargados. -Promover canales de comunicación ascendente y descendente.
<i>Procedimiento de intervención en conflictos</i>	-Establecer protocolos de conato de conflicto entre trabajadores y de intervención de conflictos. -Establecer protocolos de conato de conflicto entre supervisor-trabajador y de intervención de conflictos. -Crear buen ambiente laboral, ejemplo cenas de empresa.

4.6. Figura: Cuadro resumen Plan Operativo del Enfoque del Nuevo Liderazgo. Fuente; Elaboración Propia

En este cuadro enumeramos cada uno de los objetivos del plan operativo, pues bien, una de las fundamentales utilidades del plan radica en la posibilidad de realizar un seguimiento con el fin de evitar posibles desviaciones. El éxito de su implantación requiere de la participación activa de todos y cada uno de los actores de la organización, es decir, gerencia, encargados y resto del personal de la empresa. Planificaremos reuniones con el objetivo de revisar y realizar aquellos ajustes periódicos necesarios para que el nuevo estilo de gestión haga de la organización un ente proactivo y anticipatoria.

Para la consecución del Plan Operativo y su posterior implantación en la empresa se preveen una serie de acciones (cuadro anterior). Como ejemplo desarrollaremos una de ellas.

<b>Reuniones departamentales</b>	
<b>ACCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear comisiones de trabajo con el personal del área de producción.</li> <li>-Nombrar responsables de comisión.</li> <li>-Establecer ejecutivos de producción considerando las necesidades globales de empresa y personal.</li> <li>-Establecer criterios objetivos para planificar y dimensionar la carga de trabajo.</li> <li>-Implantar un sistema de rotación de puestos de trabajo de las diferentes líneas de producción.</li> </ul>
<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados del área de producción.</li> </ul>
<b>RESPONSABLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encargados y jefes del área productiva y equipo de trabajo que configuran la comisión.</li> </ul>
<b>DESTINATARIOS HERRAMIENTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Todo el personal que configura el departamento productivo.</li> <li>-Reuniones celebradas mensualmente en salas comunes.</li> <li>-Elaborar un informe de las reuniones que podrá constatar en el tablón de anuncios de la empresa.</li> <li>-Crear buzón de sugerencias donde canalizar las propuestas de cualquier miembro del área.</li> </ul>

4.7. Figura: Acción "Reuniones departamentales" del Plan Operativo. Fuente: Elaboración Propia



CONCLUSIONES

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES**

En la evolución histórica de la gestión empresarial, el liderazgo es objeto de muchos estudios. De este modo, los resultados de diferentes investigaciones demuestran que la eficacia en la organización está estrechamente vinculada a una adecuada gestión del mismo.

Con este estudio, mi propósito no es encuadrar la organización en un estilo de liderazgo. La meta es introducir pautas correctivas para optimizar los resultados de la empresa. En estas conclusiones plasmamos la esencia del estudio y los resultados obtenidos de la investigación.

A lo largo del proyecto planteamos un estudio de caso de una empresa que tiene problemas internos, sospechamos que generados por ejercer un tipo de liderazgo o dirección poco efectivo.

En este sentido, la primera tarea realizada es un análisis descriptivo de la estructura orgánica de la empresa y su funcionamiento. Analizamos cada una de las áreas que configuran la misma para identificar posibles contratiempos en su operativa.

La metodología aplicada en nuestra investigación está basada en el análisis de las condiciones de trabajo susceptibles de producir riesgos en la salud de los trabajadores (dolencias muscoesqueléticas, estrés, etc.). Hemos recurrido al análisis de aquellos factores e indicadores de riesgos asociados a una equivocada gestión de liderazgo (cargas de trabajo, contenido en las tareas, responsabilidades, etc.).

Para el procedimiento de evaluación, hemos elegido el Método de Análisis de las Condiciones de Trabajo de la ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, Francia), por ser la herramienta idónea para analizar las condiciones de trabajo en la empresa.

Los resultados obtenidos en el análisis son concluyentes en la detección de problemas internos en la empresa, sobre todo, en lo que al área de producción se refiere. En este área encontramos situaciones de riesgo calificadas como deficientes que precisan de planificaciones y recomendaciones significativas. Dichas situaciones serán las siguientes:

1) Insatisfacción del trabajador causada por falta de motivación del personal, ritmos de trabajos acelerados y escasa autonomía en la realización de las tareas. 2) La empresa no comunica adecuadamente, el discurso se pierde y las líneas estratégicas no están claras, generándose problemas de confianza, conexión y credibilidad. 3) Las principales fuentes de conflictos interpersonales son causadas por fallos en la comunicación, ambigüedad en los roles, incompatibilidad de metas y diferencias personales (trabajador-encargado).

Por ello, consideramos que la empresa debe cambiar su liderazgo y reducir los posibles conflictos psicosociales a través de una mejora en la comunicación entre los mandos superiores e inferiores. Para conseguirlo,

## CONCLUSIONES

recomendamos la aplicación de dos planteamientos complementarios: la dirección por objetivos y la dirección por hábitos.

Tomando como referencia los resultados de dicho análisis y comparándolos con estudio sobre la materia, la dirección se encuentra centrada básicamente en la evolución de resultados. Estos factores guardan estrecha relación con la “Dirección por Objetivos” de Peter Ferdinand Drucker. Así, la dirección, en su planificación, formula objetivos de forma periódica y conjunta para la empresa, sin valorar aspectos de vital importancia como son los recursos humanos o el capital humano. En este sentido, abrimos una discusión sobre los resultados obtenidos.

Coincidimos con Fernández Aguado en que el tipo de dirección que más beneficios aporta a la empresa es aquel que busca integrar en la figura del directivo aquellos valores que se promueven, es la conocida “Dirección por Hábitos”. Nuestra intención es definir aquellos hábitos que convienen a la empresa y mostrar los senderos para poder lograrlos.

¿Qué hábitos o habilidades tendrán los líderes en la empresa? No buscamos un líder impositivo (Estilo Autócrata) o uno permisivo (Estilo Rienda Suelta) buscamos un líder eficaz que actúe de acuerdo con su juicio. Serán personas empáticas y sinceras que conecten con otros miembros de la organización y sean capaces de transmitir la visión que les guía. Igualmente deben poseer autocontrol, tan necesario para afrontar situaciones críticas, a la vez que flexibilidad con el fin de afrontar nuevos retos.

La tarea del líder no es fácil, entre sus habilidades tiene que destacar una buena comunicación, para con los miembros de la organización, y capacidad de integración, para que canalicen su energía en el logro del objetivo común de la empresa.

Consideramos que los resultados obtenidos nos dan una información confiable de gran utilidad para diseñar un Plan Estratégico de Empresa de la gestión del liderazgo. Se basa en la mejora e implementación de la comunicación interna. La anterior consideración nos lleva a plantear un programa de acciones (Objetivos Operativos) encaminadas a buscar la satisfacción de los miembros de la empresa.

Para desarrollar dicho plan, proponemos el trabajo de aquellos factores fundamentales para una mejor gestión del liderazgo, tales como la motivación (haciendo que el trabajador se sienta respetado y valorado), el desarrollo profesional (estableciendo mejoras en el entorno laboral) o el sentimiento de pertenencia al grupo. Consideraremos mejoras en los canales y medios de comunicación internos (reuniones periódicas, tablón anuncios, evitar rumorología) y desarrollaremos habilidades y estrategias para la gestión adecuada y resolución de conflictos.

La nueva gestión de liderazgo refleja una positiva relación entre encargados/líderes y trabajadores. El líder forma a los empleados, aumentando su confianza, y ayudándoles a aprender su trabajo e implicándoles en los rendimientos de la empresa. De este modo, el líder efectivo debe

conocer a sus seguidores para poder dar respuestas apropiadas a las demandas cambiantes que sus colaboradores exigen en cada situación.

Muchos son los aspectos que pueden devenir al adoptar este nuevo enfoque del liderazgo. Los más inmediatos serán el entendimiento del fin de cada acto realizado en cualquier punto de la organización y la implicación activa de cada uno de sus agentes. Es decir, una organización sana encaminada a la satisfacción colectiva o también conocida como “felicidad organizativa”.

Consideramos que el objetivo pretendido al inicio de este proyecto ha quedado cumplido en todas sus vertientes. De este modo, se ha podido verificar que el sistema de gestión y liderazgo en la empresa es una herramienta imprescindible para el buen funcionamiento de la misma.

Para concluir reseñar que este proyecto puede ser de interés para docentes y alumnos interesados en el tema; pero, mayormente, para dirigentes de pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del ejercicio del liderazgo.

**BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

ABRAHAM H. MASLOW (1954): Motivation and Personality, Addison Wesley. Extraído en abril de 2013 desde <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1941-motivacion-liderazgo-y-comportamiento-organizacional.html>

ALCALÁ, M.A. (2002): De la Dirección por Valores a la Dirección por Hábito. Editorial Deloitte.

AMAT, J (2003): El control de gestión; perspectiva de la dirección, Madrid, Editorial Gestión 2000.

AMORÓS, E. (2007): Comportamiento organizacional. Biblioteca Virtual EUMEDNET. Texto completo extraído Mayo de 2013 desde [www.eumed.net/libros/2007a/231/](http://www.eumed.net/libros/2007a/231/).

ARANA, W. (2006): Motivación y Productividad. Extraído el 10 de Marzo de 2013 de: <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivaprodu.htm>

BASS, BERNARD. (2000): "El futuro del liderazgo en las organizaciones que Aprenden". ICE: Universidad de Deusto. Bilbao. Editorial Mensajero (pp. 331-361).

BENNIS, WARREN Y BURT NANUS: (1986) Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper&Row.

BORREL, N. & SEVERO, A. (2000): El liderazgo transformacional. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao: Ediciones Mensajero. (pp. 459- 471).

DÍAZ, S. y GARCÍA, M. (2008): Escuela de Desarrollo de Hábitos. Vencer las rutinas para conseguir hábitos directivos saludables. Editorial Díaz de Santos.

DOLAN, S., Y MARTÍN I. (2000): Los 10 mandamientos para la dirección de personas, Editorial, Gestión, Barcelona.

DRUCKER, P. (1992): Managing for the future. Editorial Truman Talley Books Dutton, New York. Extraído en Junio de 2013 de: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/drucker-mintzberg-y-la-direccion-por-objetivos-dpo/>

FERNÁNDEZ AGUADO, JAVIER (ED.) (2002): Nuevas claves en la dirección estratégica. Editorial Ariel S.A.

FERNANDEZ AGUADO, JAVIER (2007): El Management del Siglo XXI Reflexiones sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado. Editorial Pirámide. Madrid.

FLEITMAN JACK, (2000): Negocios Exitosos. Mc Graw Hill. Barcelona.

## BIBLIOGRAFÍA

GOLEMAN, D. (1988): La práctica de la inteligencia emocional. Ed. Kairós, Barcelona.

GOLEMAN, D. BOYATZIS, R. &McKEE, A. (2002): El Líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Plaza &Janés.

HARVARD BUSINESS REVIEW (1996): Liderazgo, Editorial Deusto.

JOHN R. SCHEMERHORM (2011): Management, 11<sup>th</sup> Edition International Student Version.

KATZ, R. (1983): The Skills of an Effective Executive. Executive Success - Harvard Business Review. New York: John Wiley & Sons.

KOONTZ, HAROLD, WEIHRICH HEINZ. (2004): Administración: Una perspectiva global, 12<sup>a</sup>. Ed. McGraw-Hill, México. (p.p. 532) Extraído Mayo de 2012

<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/Import%20liderazgo%20en%20organizacs.pdf>

KOONTZ, H (1995): Administración Una Perspectiva Global. Estados Unidos. Editorial Mc Graw Hill.

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales, «BOE» núm. 269, de 10 de noviembre de 1995, p.p. 32590 a 32611.Extraído Julio de 2013. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-24292>

MARY. (2006): Motivación del Personal. Extraído de Marzo de 2013 [apuntes.rincondelvago.com/motivacion-del-personal.html](http://apuntes.rincondelvago.com/motivacion-del-personal.html)

Método de Análisis de las condiciones de trabajo: método de la ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, de Francia). Extraído Julio de 2013: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp\\_210.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_210.pdf)

MOORE, B. V. (1927): "The May Conference on Leadership", Personnel Journal, vol. 6, p.p. 124.(cit. por J. Rost, 1991).Extraído Mayo 2013: <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/Import%20liderazgo%20en%20organizacs.pdf>

MUNCH, L. Y GARCÍA, J. (1986): Fundamentos de Administración, México: Tril

NIINILUOTO, I. (1993): "The Aim and Structure of Applied Research", Erkenntnis 38: (p.p. 1-21).

PANECA GONZÁLEZ, Y. (2010):"La planificación empresarial: un acercamiento conceptual", Contribuciones a la Economía, Extraído en Mayo de 2013: <http://www.eumed.net/ce/2010b/ypg.htm>.

## BIBLIOGRAFÍA

PETRIDES, K.V. & FURNHAM, A. (2003): Trait Emotional Intelligence: Behavioral Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity too Mood Induction. *European Journal of Personality*.

RAVEN, B.H.; RUBIN J.Z. (1983): *Social psychology; People in group*. Liderazgo Empresarial Dr. C. Pedro Manuel ZayasAgüeroMSc. Niurka Cabrera Ferreiro (pp.19)

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (1992): *Diccionario de la lengua española*. (21ed.) Madrid.

REYES PONCE, A. (2007): *Administración Moderna*, México: Editorial Limusa.

ROST, J. (1991): *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger, New York, (pp. 102).

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, JOSE MARIA (2012): *El plan estratégico en la práctica*. Esic.

SANDRA DÍAZ LEONARDO Y MARIÁN GARCÍA ARIGÜEL, (2008): "Dirección por Hábitos: un Dirección por Hábitos: un modelo de transformación". Élogos con el aval de MindValue modelo de transformación.

SCHERMERHORN, JOHN R HUNT (2008), "Comportamiento Organizacional", Ed. LimusaWiley, México. Extraído Mayo de mayo 2013 <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/Import%20liderazgo%20en%20organizacs.pdf>

SANTÍN CÁCERES, O. F. (2009): *Procedimiento de planificación económica en la Educación Superior para asegurar sus objetivos estratégicos*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central de Las Villas, Cuba.

STODGILL, R. (1948) *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*

STODGILL, R. (1994): "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology*, ( pp. 35-71).

STONER, J.; FREEMAN, E. Y GILBERT, D. (1996): *Manual de administración*, México, Ed. Prentice Hall.

URARTE, M (2008). "Dirigir con sencillez. El mito del liderazgo". Extraído de revista: *Manager Business magazine*. (Mayo-Junio 2008).

ANEXOS

**ANEXOS**

**ANEXO I**

*CUESTIONARIO DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES DEL INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.*

FECHA:

ANTIGÜEDAD:

TURNO:

Seleccionar PUESTO DE TRABAJO: JEFES Y ENCARGADOS    OFICINAS    OPERARIOS

INSTRUCCIONES:

*Este cuestionario es anónimo. Conteste sinceramente a todas las preguntas, rodeando sobre la opción correcta que mejor se ajuste a su situación de trabajo.*

**1. Exceptuando las pausas reglamentarias, aproximadamente ¿cuánto tiempo debes mantener una exclusiva atención en tu trabajo? (De forma que te impida tener la posibilidad de hablar o desplazarte o simplemente de pensar en cosas ajenas a tu tarea)**

1 Casi todo el tiempo

2 Sobre 3 / 4 partes del tiempo

3 Sobre la mitad del tiempo

4 Sobre 1 / 4 del tiempo

5 Casi nunca

**2. ¿Cómo calificarías la atención que debes mantener para realizar tu trabajo?**

1 Muy alta

2 Alta

3 Media

4 Baja

**3. Para realizar tu trabajo, la cantidad de tiempo de que dispones es:**

1 Normalmente demasiado poco

2 En algunas ocasiones demasiado poco

3 Es suficiente, adecuado

**4. Cuando se produce un retraso en el desempeño de tu trabajo, ¿se ha de recuperar?**

- 1 No
- 2 Sí, con horas extras
- 3 Sí, durante las pausas
- 4 Sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo

**5. La ejecución de tu tarea, ¿te impone trabajar con cierta rapidez?**

- 1 Casi todo el tiempo
- 2 Sobre 3/4 partes del tiempo
- 3 Sobre la mitad del tiempo
- 4 Sobre 1/4 del tiempo
- 5 Casi nunca

**6. Los errores, averías u otros incidentes que puedan presentarse en tu puesto de trabajo se dan:**

- 1 Frecuentemente
- 2 En algunas ocasiones
- 3 Casi nunca

**7. Cuando en tu puesto se comete algún error:**

- 1 Generalmente pasa desapercibido
- 2 Puede provocar algún problema menor
- 3 Puede provocar consecuencias graves (para la producción o la seguridad de otras personas)

**8. Al acabar la jornada, ¿te sientes fatigado?**

- 1 No, nunca
- 2 Sí, a veces
- 3 Sí, frecuentemente
- 4 Sí, siempre

**9. Para realizar tu trabajo la cantidad de información (órdenes de trabajo, señales de la máquina, datos de trabajo...) que manejas es:**

1Muy elevada

2Elevada

3Poca

4Muy poca

**10. ¿Cómo es la información que manejas para realizar tu trabajo?**

1 Muy complicada

2 Complicada

3 Sencilla

4 Muy sencilla

**11. El trabajo que realizas, ¿te resulta complicado o difícil?**

1 No

2 Sí, a veces

3 Sí, frecuentemente

**12. ¿Tienes posibilidad de abandonar el trabajo por unos minutos?**

1 Puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido

2 Puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero

3 Es difícil abandonar el puesto

**13. ¿Puedes distribuir tú mismo las pausas a lo largo de la jornada laboral?**

1 Sí

2 No

3 A veces

**14. ¿Tienes posibilidad de marcar tu propio ritmo de trabajo?**

1 Sí

2 No

3 A veces

**15. ¿Tienes posibilidad de variar el ritmo de trabajo a lo largo de tu jornada laboral?  
(Adelantar trabajo para tener luego más descanso)**

1 Sí

2 No

3 A veces

**¿En qué medida se requieren las siguientes habilidades para realizar tu trabajo?**

**16. Capacidad de aprender cosas o métodos nuevos**

1 Casi nunca

2 A veces

3 A menudo

4 Constantemente

**17. Capacidades para adaptarse a nuevas situaciones**

1 Casi nunca

2 A veces

3 A menudo

4 Constantemente

**18. Organizar y planificar el trabajo**

1 Casi nunca

2 A veces

3 A menudo

4 Constantemente

**19. Tener iniciativa**

1 Casi nunca

2 A veces

3 A menudo

4 Constantemente

**20. Transmitir información**

1 Casi nunca

2 A veces

3 A menudo

4 Constantemente

**21. Trabajar con otras personas**

1 Casi nunca

2 A veces

3 A menudo

4 Constantemente

**22. Tener buena memoria**

1 Casi nunca

2 A veces

3 A menudo

4 Constantemente

**23. Habilidad y destreza manual**

1 Casi nunca

2 A veces

3 A menudo

4 Constantemente

**24. Capacidad para concentrarse en el trabajo**

1 Casi nunca

2 A veces

3 A menudo

4 Constantemente

**25. Precisión**

- 1 Casi nunca
- 2 A veces
- 3 A menudo
- 4 Constantemente

**26. La ejecución de tu trabajo, ¿te impone realizar tareas repetitivas y de corta duración?**

- 1 Casi todo el tiempo
- 2 Sobre 3 / 4 partes del tiempo
- 3 Sobre la mitad del tiempo
- 4 Sobre 1 / 4 del tiempo
- 5 Casi nunca

**27. ¿En qué medida contribuye tu trabajo en el conjunto de la empresa?**

- 1 No lo sé
- 2 Es poco importante
- 3 No es muy importante pero es necesario
- 4 Es importante
- 5 Es indispensable

**28. Respecto al trabajo que tú realizas, crees que:**

- 1 Realizas poca variedad de tareas y sin relación entre ellas
- 2 Realizas tareas variadas pero con poco sentido
- 3 Realizas poca variedad de tareas pero con sentido
- 4 Realizas varios tipos de tareas y con sentido

**29. El trabajo que realizas, ¿te resulta rutinario?**

- 1 No
- 2 A veces
- 3 Con frecuencia
- 4 Siempre

**30. ¿Qué aspectos de tu trabajo te atrae más, además del salario? (Una sola respuesta)**

- 1 Únicamente el salario
- 2 La posibilidad de promocionar profesionalmente
- 3 La satisfacción de cumplir con mi trabajo
- 4 Mi trabajo supone un reto interesante

**En general, ¿cómo crees que consideran tu empleo las siguientes personas?**

**31. Tus superiores**

- 1 Poco importante
- 2 Algo importante
- 3 Bastante importante
- 4 Muy importante

**32. Tus compañeros de trabajo**

- 1 Poco importante
- 2 Algo importante
- 3 Bastante importante
- 4 Muy importante

**33. El público y los clientes (si los hay)**

- 1 Poco importante
- 2 Algo importante
- 3 Bastante importante
- 4 Muy importante

**34. Tu familia y amistades**

- 1 Poco importante
- 2 Algo importante
- 3 Bastante importante
- 4 Muy importante

**¿Qué te parece el control que la jefatura ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo?**

**35. Métodos para realizar el trabajo**

1 Insuficiente

2 Adecuado

3 Excesivo

**36. Planificación del trabajo**

1 Insuficiente

2 Adecuado

3 Excesivo

**37. Ritmo de trabajo**

1 Insuficiente

2 Adecuado

3 Excesivo

**38. Horarios de trabajo**

1 Insuficiente

2 Adecuado

3 Excesivo

**39. Resultados parciales**

1 Insuficiente

2 Adecuado

3 Excesivo

**40. Resultado último del trabajo**

1 Insuficiente

2 Adecuado

3 Excesivo

**¿Cómo valoras el funcionamiento de los medios de que dispones para presentar sugerencias o para participar en las decisiones que te interesan?**

**41. Conversación directa con superiores**

1 No existe

2 Malo

3 Regular

4 Bueno

**42. Buzón de sugerencia o similares**

1 No existe

2 Malo

3 Regular

4 Bueno

**43. Círculos de calidad o asimilados.**

1 No existe

2 Malo

3 Regular

4 Bueno

**44. Comité de empresa/delegado**

1 No existe

2 Malo

3 Regular

4 Bueno

**45. Asambleas y reuniones de trabajo**

1 No existe

2 Malo

3 Regular

4 Bueno

**¿En qué medida participas en la decisión de los siguientes aspectos de tu trabajo?**

**46. Orden de las operaciones a realizar**

- 1 No se me considera
- 2 Se pide mi opinión
- 3 Decido yo

**47. Resolución de incidencias**

- 1 No se me considera
- 2 Se pide mi opinión
- 3 Decido yo

**48. Asignación y distribución de tareas**

- 1 No se me considera
- 2 Se pide mi opinión
- 3 Decido yo

**49. Planificación del trabajo**

- 1 No se me considera
- 2 Se pide mi opinión
- 3 Decido yo

**50. Cantidad del trabajo**

- 1 No se me considera
- 2 Se pide mi opinión
- 3 Decido yo

**51. Calidad de trabajo**

- 1 No se me considera
- 2 Se pide mi opinión
- 3 Decido yo

**¿Cómo se te informa de los siguientes aspectos de tu trabajo?**

**52. Lo que debes hacer (funciones, competencias y atribuciones)**

1 Muy claro

2 Claro

3 Algo claro

4 Poco claro

**53. Cómo debes hacerlo (métodos de trabajo)**

1 Muy claro

2 Claro

3 Algo claro

4 Poco claro

**54. Cantidad de producto que se espera que hagas**

1 Muy claro

2 Claro

3 Algo claro

4 Poco claro

**55. Calidad del producto o del servicio**

1 Muy claro

2 Claro

3 Algo claro

4 Poco claro

**56. Tiempo asignado**

1 Muy claro

2 Claro

3 Algo claro

4 Poco claro

**57. Información necesaria para llevar a cabo la tarea**

- 1 Muy claro
- 2 Claro
- 3 Algo claro
- 4 Poco claro

**58. Mi responsabilidad (qué errores o defectos pueden achacarse a mi actuación y cuáles no)**

- 1 Muy claro
- 2 Claro
- 3 Algo claro
- 4 Poco claro

**Señalar en qué medida se dan las siguientes situaciones en tu trabajo:**

**59. Se me asignan tareas que no puedo realizar al no tener recursos y/o materiales necesarios**

- 1 Frecuentemente
- 2 A menudo
- 3 A veces
- 4 Casi nunca

**60. Para ejecutar algunas tareas tengo que saltarme los métodos establecidos**

- 1 Frecuentemente
- 2 A menudo
- 3 A veces
- 4 Casi nunca

**61. Recibo instrucciones incompatibles entre sí (unos me mandan una cosa y otros, otra)**

- 1 Frecuentemente
- 2 A menudo
- 3 A veces
- 4 Casi nunca

**62. El trabajo me exige tomar decisiones o realizar cosas con las que no estoy de acuerdo.**

- 1 Frecuentemente
- 2 A menudo
- 3 A veces
- 4 Casi nunca

**63. ¿Qué importancia crees que tiene la experiencia para promocionar en tu empresa?**

- 1 Mucha
- 2 Bastante
- 3 Poca
- 4 Ninguna

**64. ¿Cómo definirías la formación que se imparte o se facilita desde tu empresa?**

- 1 Muy adecuada
- 2 Suficiente
- 3 Insuficiente en algunos casos
- 4 Totalmente insuficiente

**¿Cómo valoras el funcionamiento de los siguientes medios de información en tu empresa?**

**65. Charlas informales (de pasillos) con jefes**

- 1 No existe
- 2 Malo
- 3 Regular
- 4 Bueno

**66. Tablones de anuncios**

- 1 No existe
- 2 Malo
- 3 Regular
- 4 Bueno

**67. Información escrita dirigida a cada trabajador**

- 1 No existe
- 2 Malo
- 3 Regular
- 4 Bueno

**68. Información oral (reuniones, asambleas,...)**

- 1 No existe
- 2 Malo
- 3 Regular
- 4 Bueno

**69. ¿Crees que en un futuro próximo puedes perder el empleo en esta empresa o que tu contrato no será renovado?**

- 1 Es posible que siga en esta empresa
- 2 No lo sé
- 3 Es probable que pierda mi empleo
- 4 Es muy probable

**70. Fuera del tiempo de las pausas reglamentarias, ¿existe posibilidad de hablar?**

- 1 Nada
- 2 Intercambio de algunas palabras
- 3 Conversaciones más largas

**¿Cómo consideras que son las relaciones con las personas con las que debes trabajar?**

**71. Jefes**

- 1 No tengo jefes
- 2 Buenas
- 3 Regulares
- 4 Malas
- 5 Sin relaciones

## ANEXOS

### **72. Compañeros**

1 No tengo compañeros

2 Buenas

3 Regulares

4 Malas

5 Sin relaciones

### **73. Con tus subordinados**

1 No tengo subordinados

2 Buenas

3 Regulares

4 Malas

5 Sin relaciones

### **74. Clientes o público**

1 No tengo clientes o público

2 Buenas

3 Regulares

4 Malas

5 Sin relaciones

### **75. ¿Qué tipo de relaciones de trabajo se dan generalmente en tu grupo?**

1 Relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones de personal positivas

2 Relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración

3 Relaciones solamente de colaboración para el trabajo

4 Ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo

5 Relaciones personales negativas (rivalidad)

ANEXOS

**76. ¿Los conflictos entre personas son habituales?**

1 Sí

2 No sé

3 No

**77. ¿Los conflictos entre personas se manifiestan de forma clara?**

1 Sí

2 A veces

3 No

**78. ¿Cuándo tiene lugar conflicto entre personas el jefe suele confrontar los puntos de vista para encontrar la solución?**

1 Sí

2 A veces

3 No

**79. ¿Existe un procedimiento o protocolo de la organización para actuar en caso de conflicto?**

1 Sí

2 No sé

3 No

## ANEXO II

ENTREVISTA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

FECHA

PUESTOS DE TRABAJO

PREGUNTAS	OBSERVACIONES
¿Le consta algún problema con la cantidad de trabajo que le asignan? ¿De qué tipo?	
¿Le consta algún problema con la dificultad del trabajo que le asignan? ¿De qué tipo?	
Si hubiese algún error en el desarrollo del trabajo, ¿Es fácil comunicarlo para que se pueda solucionar?	
¿Le consta algún problema con el cumplimiento de los objetivos y/o plazos de trabajo? ¿De qué tipo?	

<i>TIEMPO DE TRABAJO</i>	
PREGUNTAS	OBSERVACIONES
¿Le supone algún problema su horario de trabajo? ¿De qué tipo?	
¿Le consta algún problema con las pausas y descansos a realizar a lo largo de la jornada laboral? ¿De qué tipo?	
¿Le consta algún problema con el ritmo de trabajo?	
¿Le consta algún problema con la disponibilidad? ¿De qué tipo?	
¿Le consta algún problema con los viajes, incompatibilidades? ¿De qué tipo?	

<b>Definición de funciones, instrucciones de trabajo</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Le comunican claramente cuáles son sus funciones a desarrollar en su puesto de trabajo?	
¿En ocasiones tiene algún problema con las funciones que tiene que desarrollar en su trabajo? ¿Qué tipo de problema?	
¿Le consta algún problema con la asignación de tareas diferentes (polivalencia)? ¿De qué tipo?	
¿Dispone del nivel de autonomía necesario para tomar sus propias decisiones dentro de su puesto?	
En caso de duda, o de situaciones que exceden sus competencias en la toma de decisiones, ¿Existe posibilidad de consulta?	

<b>Supervisión del trabajo</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Le consta algún problema con las formas/estilos de supervisión? ¿De qué tipo?	
¿Considera que existen problemas con las instrucciones y tareas que le asignan sus superiores y las consecuencias que de ellas se derivan?	
¿Le consta algún problema con las consecuencias de la supervisión sobre su trabajo? ¿De qué tipo?	

<b>Participación en las situaciones de trabajo</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Puede participar usted de forma activa en los asuntos que afecten directa o indirectamente a su trabajo?	

<b>Apoyo institucional de la empresa</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Le consta algún problema con la formación necesaria para desempeñar su trabajo? ¿De qué tipo?	
¿Le consta algún problema con los medios y herramientas de trabajo? ¿De qué tipo?	
¿Le consta algún problema con la estabilidad del empleo?	

<b>PREGUNTAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Considera que existe oportunidad o posibilidad de promoción?	
¿Hay un sistema establecido de valoración del merito profesional? ¿Es un sistema formal o informal? ¿Considera usted que es el adecuado?	
¿Le consta algún problema de compatibilidad con su vida personal? ¿De qué tipo?	

<b>Relaciones personales</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Existe algún problema en sus relaciones personales dentro de trabajo? ¿Cuáles?	
¿Considera que exista alguna persona o personas que en su trabajo estén sufriendo aislamiento, faltas de respeto, minusvaloración, u otras conductas susceptibles de provocar hostigamiento psicológico?	
¿Alguna otra situación psicosocial del trabajo?	