

Los mandos medios y su influencia en el clima laboral de la empresa Un estudio de caso

Ruth Calle*
rcalle@ups.edu.ec

Introducción

La presente investigación se realizó con el fin de conocer la influencia que ejercen los mandos medios en el clima organizacional a través de un estudio de caso a nivel hotelero. La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil y pertenece a un grupo hotelero reconocido en el medio. Tiene una estructura organizacional con las divisiones de trabajo bien definidas, políticas, procesos y procedimientos. En el año 2010 en que se realizó las encuestas, el hotel contaba con 110 empleados, nueve departamentos, y salarios competitivos en el mercado, por consiguiente, un hotel bien estructurado.

Por otra parte, el personal del departamento de habitaciones manifestaba su insatisfacción de trabajo a través de quejas; las mismas, que se dirigían directamente a la Gerencia General, por el mal trato del jefe inmediato hacia ellos. Parte de esa incomodidad manifestada eran los cambios de turnos nocturnos consecutivos, la división del grupo de trabajo, las amenazas con la evaluación del desempeño, persecución en la supervisión de las tareas realizadas; todo esto llevó a plantearnos la pregunta: ¿Por qué las personas se sentían mal laborando en un hotel que los apoyaba en todo?

A lo anteriormente descrito en una investigación (Alves, 2003) se descubrió que existe una relación entre el liderazgo y el clima organiza-

* Docente investigadora de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana.

cional; ya que, los jefes o los mandos medios inciden en la percepción de la satisfacción del trabajo en una relación sobre las personas que dirigen; esta influencia afecta de manera directa el comportamiento de los mismos.

Daniel Coleman (1998) describe las cuatro capacidades fundamentales en la inteligencia emocional; una de ellas son habilidades sociales; las mismas que tienen un impacto positivo; cuando estas son una fortaleza en los jefes o mandos medios sobre sus subordinados; pero cuando no lo son tiene un impacto negativo como la desmotivación hacia tareas en el puesto en que se desenvuelven, las personas se muestran desconfiadas una de otras, los retrasos, el aumento de las quejas del personal, la urgencia de querer cambiar de trabajo, etc.

Las habilidades sociales como dice Coleman tienen ciertas competencias dentro de cada una de ellas. Esta investigación retoma las siguientes competencias: Comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y dentro de esta influencia, manejo de conflictos para medir como son percibidas por los subordinados.

De acuerdo a Chiavennato (2009) el clima organizacional es el medio interno de una organización; se puede decir la atmósfera psicológica de la misma. Cabe recalcar que las percepciones de las personas de su ambiente de trabajo; a pesar de tener un grado de subjetividad tienen un grado de confiabilidad por las experiencias similares vividas en el grupo de trabajo; y que muchas veces dentro de las empresas no se toma en cuenta para modificar ese ambiente y hacerlo más agradable.

Existen muchas teorías del liderazgo; pero lo que podemos decir es que el liderazgo influye en el grupo de trabajo para bien o para mal; así tenemos que Barrow (1977) define el liderazgo como el proceso de comportamiento que influye en los individuos y grupos para que se consigan los objetivos. Para muchos es difícil aceptar que variable es la que influye más en la evaluación de clima organizacional; en este caso de estudio una variable con mayor influencia en los resultados de clima es el liderazgo; ya que, de esta variable depende el trabajo en equipo, la motivación del personal, supervisión y control, entrenamiento del personal (Barrow, 1977) (Pineda & Bonales Valencia, 2011). El interés dentro del contexto científico es demostrar la relación de los resultados de las competencias conductuales de los jefes de área y los resultados de

clima laboral. A pesar que el resultado general de clima organizacional del hotel fue de 4.58, el mismo que se obtuvo como promedio de los resultados totales por cada competencia evaluada; los resultados a nivel de los departamentos o también llamados microclimas en unos casos como en el departamento de habitaciones en varias variables obtuvo un puntaje bajo, el mismo que estaba relacionado con el liderazgo.

En otras investigaciones acerca del liderazgo Aburto (2011) afirma que mientras los jefes tengan menores habilidades directivas; entre ellas comunicación, motivación, manejo de conflictos, formación de equipos, el resultado de clima organizacional será más insatisfactorio en las organizaciones; es por ello, que si queremos tener un buen resultado de clima organizacional debemos centrarnos en las capacidades y aptitudes de los mandos medios.

Drucker (1954) en sus investigaciones confirma que los directivos manejan cinco operaciones básicas relacionadas con el trabajo y su gente, las mismas que son fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas; las mismas que son de vital importancia para crear un buen clima departamental.

A pesar que el hotel tenía excelentes remuneraciones para el personal, y el trato del Gerente General era excelente por los resultados obtenidos al medir sus competencias de liderazgo, las personas del departamento de habitaciones y recepción evaluaban a su jefe inmediato con las calificaciones más bajas. Los microclimas departamentales son un conjunto de creencias que difieren de los otros microclimas o departamentos; pero estos microclimas se manejan de manera directa con un jefe departamental. Así podemos decir que el clima del hotel puede identificarse en los niveles o unidades dentro del hotel, el mismo que afecta a toda la organización de manera indirecta.

¿Los mandos medios ejercen influencia en el clima laboral?

Método

Participantes

El equipo de liderazgo estaba conformado por trece personas. La evaluación de clima organizacional se aplicó a 110 personas. La entrevista personal se aplicó a 23 personas que pertenecían al departamento de Habitaciones.

Instrumentos

Se aplicó una encuesta para medir el liderazgo de los mandos medios, las mismas que estaban basados en diez competencias conductuales: Comunicación e influencia, trabajo en equipo, integridad, orientación al logro, servicio al cliente, relaciones interpersonales, pensamiento creativo, capacidad de pensamiento analítico, visión estratégica. La escala oscila desde 1 siendo este el más bajo y 4 siendo este el más alto.

Luego de cuatro meses posteriores a la misma se aplicó una encuesta de Clima organizacional en la cual se midió los siguientes variables: Objetivos, liderazgo, trabajo en equipo, motivación entrenamiento, supervisión y control, gerencia, seguridad en el trabajo, cliente calidad. Estas variables tenían relación con el liderazgo. Las calificaciones de esta encuesta eran de 1 a 5, cinco la más alta y uno la más baja.

Luego de la misma se realizó entrevistas con el personal del departamento de habitaciones las mismas que se realizaron de manera individual para obtener información de parte de ellos en el tema del liderazgo que ellos percibían de su jefe inmediato.

Procedimientos

La aplicación de la encuesta fue solicitada por la Gerente General; debido a que se presentaban múltiples quejas del personal del departamento de habitaciones (Microclima laboral) sobre la jefa que los dirigía; el

objetivo de la misma era tomar decisiones acertadas para disminuir los problemas existentes en ese departamento. Esta evaluación se la hizo tres meses antes de la evaluación de clima laboral general del hotel.

Con este objetivo se planteó la necesidad de aplicar la encuesta de competencias conductuales a los mandos medios (jefes y supervisores), se procedió a establecer un cronograma por departamento para que los grupos de trabajos procedan a evaluar a los jefes y supervisores respectivos a los cuales se les dio a conocer qué competencias se medirían y cuáles eran las calificaciones correspondientes para cada ítem dentro de la competencia a calificar.

Análisis de datos

Tabla 1
Resultados de la evaluación por competencia de cada jefatura

Departamentos	%
Jefe de habitaciones	76,8
Supervisora Hab. 1	72,9
Supervisora Hab. 2	67,7
Jefe de seguridad	83,9
Jefe de recepción	78,9
Jefe de mantenimiento	92,7
Jefe de contraloría	91,1
Jefe de cocina	88,8
Jefe de A y B	90,7
Jefe de comercialización	96,1
Gerencia general	95,7
Supervisor 1 A y B	97,2
Supervisor 2 A y B	94

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo (2009)

Tabla 2
Interpretación de resultados

Valor - Rango		Interpretación
5	4,5	Se cumplen consistentemente las expectativas
4,49	4	Frecuentemente se cumplen las expectativas
3,99	3,5	Algunas veces se cumplen las expectativas
3,49	3	Frecuentemente no se cumplen las expectativas
2,99	1	Casi nunca se cumplen las expectativas

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo (2009)

Resultados del análisis del clima organizacional por variables del departamento de habitaciones

Tabla 3
Resultado de clima organizacional por variable

Variable	Promedio
Objetivos	4,83
Liderazgo	4,31
Trabajo en Equipo	4,25
Motivación	4,68
Entrenamiento	4,60
Supervision y Control	4,46
Gerencia	4,82
Seguridad en el Trabajo	4,42
Cliente - Calidad	4,82
Promedio general	4,58

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo (2009)

Tabla 4
Resultado por departamento, área y variables

Variable	Departamentos										Total
	Seguridad	Mantenimiento	Habitaciones	AYB	Mercadeo	Recepción	Administración - (Jefes)	Contraloría			
Objetivos	4,88	4,88	4,78	4,91	5,00	4,68	4,96	4,84			4,83
Liderazgo	4,57	4,70	3,67	4,65	4,92	4,17	4,59	4,61			4,31
Trabajo en Equipo	4,60	4,77	3,75	4,60	4,79	3,95	4,59	4,37			4,25
Motivación	4,80	4,97	4,67	4,82	4,93	4,46	4,60	4,57			4,68
Entrenamiento	4,47	4,80	4,45	4,77	5,00	4,38	4,70	4,89			4,60
Supervisión y Control	4,85	4,80	4,08	4,71	5,00	4,16	4,75	4,69			4,46
Gerencia	4,93	5,00	4,83	4,94	4,92	4,61	4,76	4,89			4,82
Seguridad en el Trabajo	4,08	4,72	4,45	4,55	4,30	4,28	4,53	4,24			4,42
Cliente - Calidad	4,80	4,90	4,78	4,94	5,00	4,75	4,86	4,58			4,82

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo (2009)

Resultados

Antes de la evaluación de clima laboral los resultados en la encuesta de competencias conductuales, las calificaciones de los mandos medios del departamento de habitaciones se encuentran por debajo del nivel requerido que es de 80 de acuerdo a las expectativas de la Gerencia General y los resultados obtenidos (Véase Tabla 1). En la evaluación general de clima organizacional la manera cómo las personas perciben a sus líderes dentro de los parámetros: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Supervisión, control. Entrenamiento y Seguridad en el trabajo, aspectos muy relacionados con el liderazgo dentro de cada departamento dan como resultados un puntaje por debajo del esperado (Véase la comparación de la Tabla 2 con la Tabla 3).

(Véase Tabla 4), los resultados que mayormente dependen del liderazgo del hotel se encuentran por debajo de los parámetros requeridos. Observemos los resultados del Departamento de Habitaciones y Recepción son los más bajos. Por lo que estos resultados nos llevaron a tener entrevistas abiertas con el personal del Departamento de Habitaciones encontrando lo siguiente en sus declaraciones verbales:

- El jefe del departamento de habitaciones ejercía un liderazgo coercitivo con todo su personal amenazándolos con la evaluación de desempeño que se les realizaba a estos anualmente.
- El personal del departamento de habitaciones, para no salir, accedía a toda petición que el jefe les pedía, entre ellos préstamos mensuales de las remuneraciones percibidas por estos.
- Los cambios de turno nocturnos iban para aquellos empleados con quienes el jefe inmediato no se relacionaba bien.
- Les aumentaba la carga horaria con pago de horas extras.
- No les otorgaba permiso.
- El mismo jefe creaba dos grupos o bandos dentro del departamento.
- Poca confianza en toda su gente.
- Las reuniones solo las realizaba con su grupo más cercano.
- Exagerado control en las tareas diarias en las habitaciones.

Discusión y conclusión

El liderazgo del departamento de habitaciones afectó directamente los resultados del clima organizacional; ya que, las personas que dirigían el mismo no contaban con las competencias necesarias en el desarrollo de sus funciones. Lo que conllevó a la insatisfacción de la gente en su puesto de trabajo, la alta rotación de personal, la división del grupo de trabajo.

La falta de capacidades y aptitudes de los mandos medios, medidas en la evaluación por competencias y que tiene relación con el manejo de personal en el departamento afecta los resultados del clima organizacional. Los resultados obtenidos sirvieron para capacitar a los mandos medios y tomar decisiones con respecto a la jefa del departamento de habitaciones para mejorar el microclima departamental.

Se concluye en esta investigación que existe una relación directa entre la gestión del liderazgo y los parámetros que se miden en la evaluación general de clima organizacional.

En próximos estudios se recomienda manejar dos grupos de control con jefaturas para verificar esta investigación y se pueda llegar a conclusiones más aproximadas a la realidad de la influencia que tienen los jefes en los parámetros que se miden en el clima organizacional.

Referencias bibliográficas

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Psicología del Deporte*.
- Barrow, J. (1977). *The variables of leadership: A review and conceptual framework*. Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd147/direccion-de-equipos-de-futbol-teoria-experiencia.htm>
- Chiavennato, I. (2009). *El capital humano de las organizaciones*. México D. F.: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. F. (1999). El arte de gobernar. En P. F. Drucker, *El arte de gobernar* (pp. 178-179). Gestión 2000.
- Goleman, D. (1998). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairòs.
- Góngora, N. C. (s.f.). *Propuesta metodológica para el análisis del clima organizacional*. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/33438/Propuesta+metodologica+para+el+análisis+del+clima+organizacional.pdf?sequence=1>

Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (Enero - Abril de 2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. Obtenido de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Habilidades%20directivas,%20determinantes%20en%20el%20clima%20organizacional-2011.pdf>