

DOSSIER

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

José Alves

RESUMEN: Este trabajo tiene por objetivo analizar y comprender la relación entre liderazgo y clima organizacional, integrando en este concepto no solamente la organización deportiva en sí, sino también el equipo deportivo como una organización. Así, comenzaremos por definir el clima organizacional, para —inmediatamente— analizar su relación con el liderazgo, definiendo ésta, y las formas de transformarse en eficaz. Con estos instrumentos estudiaremos el modelo de liderazgo aplicado al deporte y presentaremos algunos estudios basados en el mismo. Acabaremos el trabajo presentando conclusiones orientadas a la aplicación práctica.

ABSTRACT: This study aims to analyze and understand the relationships between the leadership and the organizational climate, including in that last concept not only the sportive organization itself, but also the sportive team considered as an organization. After the definition of the factors of the organizational climate, we will try to analyze their relationship with the leadership. Done that, we will study the model of leadership applied to sports, and we will present several empirical studies related to this model. We will finish this study presenting some outlinings adressed to the applicability of the model.

Clima Organizacional

Es de sentido común que, cuando dos o más personas se juntan para realizar cual-

Coorespondencia: Departamento de Ciências do Desporto e de Educação Física. Instituto Politécnico Guarda.

quier trabajo, la involucración afectiva es una condición esencial para que se consigan los objetivos comunes. Así ocurre en cualquier organización o en cualquier equipo deportivo. Los entrenadores, los atletas y los dirigentes, conocen bien este problema y , por esto, es frecuntemente citado por los medios de comunicación como un factor de victoria o derrota. Entonces, ¿qué se entiende por clima organizacional?

El diccionario Larousse lo define como el “conjunto de circunstancias en las que se vive”; definido por Fourgous e Iturralde (1991) como el “conjunto de caracterísitcas objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenencientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros”. O sea, el clima es el resultante de la percepción que los trabajadores/atletas realizan de una realidad objetiva que es el equipo o la organización. Así, lo que los atletas viven y sienten de cara a una determinada implicación (equipo/organización), constituye el clima organizacional.

Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento.

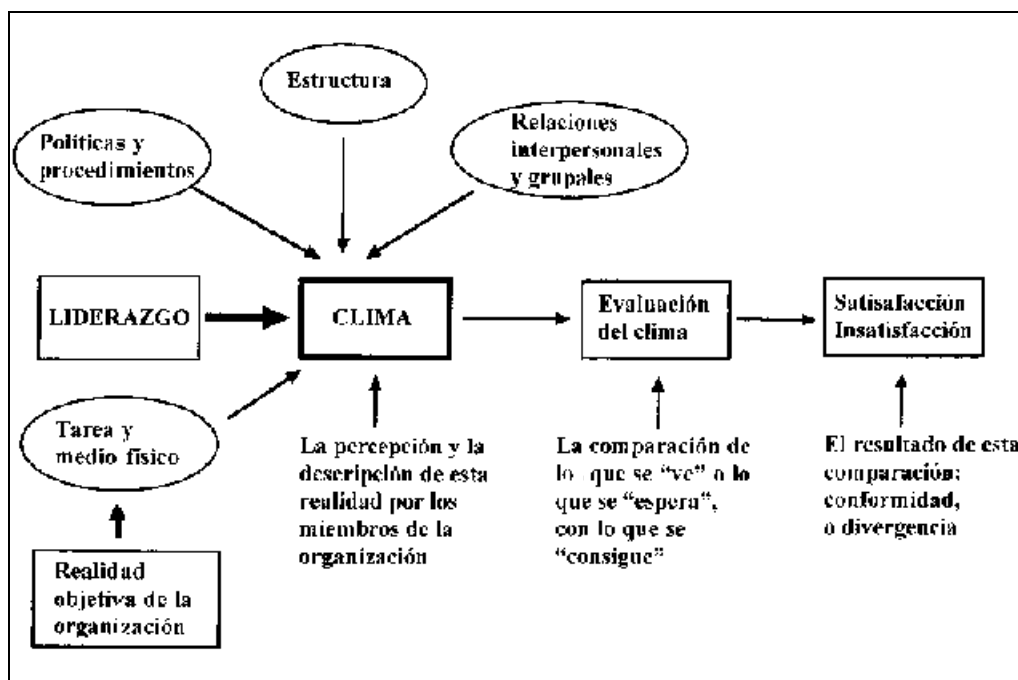


Figura 1. Factores que influyen el clima organizacional.

Liderazgo y clima organizacional

El estudio y análisis del comportamiento organizacional en diferentes organizaciones ha revelado que varios factores influyen en ese clima (Figura 1).

Así, los factores que han sido identificados como constituyentes de la realidad objetiva del desarrollo organizacional, se refieren a la estructura organizativa, las políticas y los procedimientos, las relaciones interpersonales y grupales, la tarea y el medio físico en el que se desarrolla el liderazgo.

De este último factor nos ocuparemos en esta presentación, intentando comprender de qué forma puede inducir un determinado clima que los miembros de la organización evalúan, comparándolo con el que observan con sus expectativas, lo que determinará los niveles —mayores o menores— de satisfacción o de insatisfacción y la eficacia consecuente en el desempeño de sus tareas.

Concepto de liderazgo

Bennis y Nanus (1985, citados por Barge, 1996) refieren cerca de trescientas definiciones distintas de liderazgo. También Jesuino (1996) afirma que existen tantas definiciones como autores tratan de dar una definición.

Entretanto, podemos sintetizar esas definiciones en dos o tres que son comúnmente aceptadas.

Así, Barrow (1977, citado por Chelladurai, 1984) define al liderazgo como un “proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”.

Otros autores afirman que el liderazgo es:

- 1. “Definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr”, o
- 2. “Desarrollar una involucración social y psicológica —cultura de equipo— que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar”.

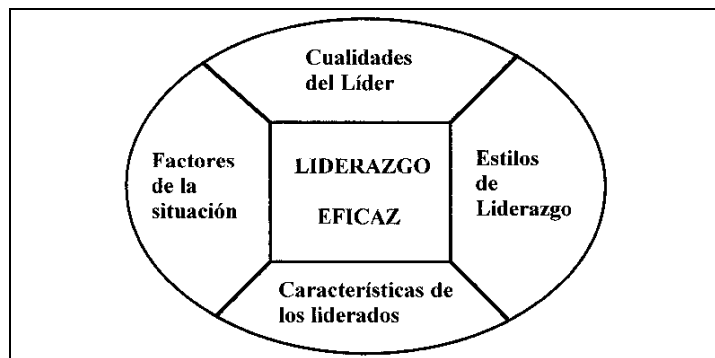


Figura 2. Componentes de un liderazgo eficaz (adaptado de Martens, 1987).

O sea, el líder intenta crear y desarrollar un clima en el que cada uno de todos los miembros del equipo tenga un máximo de oportunidades para alcanzar el éxito.

Condiciones para el liderazgo eficaz

Así, para que el liderazgo sea eficaz —esto es, que cree y desarrolle un clima en el que todos puedan expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos— se han de tener en cuenta cuatro componentes, como podemos observar en la Figura 2.

Cualidades del líder

Se consideró, inicialmente, que el liderazgo debía ser una cualidad innata, pero rápidamente se verificó qué personas eran excelentes líderes en determinadas tareas, mientras que en otras conseguían desempeños muy pobres. De acuerdo con Jesuíno (1996), el modelo según el que existe un líder universal cuyas características personales lo vuelven eficaz en todas las situaciones, debería abandonarse.

Por otra parte, el análisis de líderes, perfectamente reconocidos como tales, ha demostrado la diversidad de sus características. Entretanto, los estudios realizados han revelado que para ser un buen líder es necesario que determinadas características estén presentes, pero esto no es verdad en el sentido contrario, esto es, por el hecho de que una persona posea determinadas características que también poseen los líderes, no significa que deba serlo automáticamente.

De acuerdo con Martens (1987) las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que indicamos seguidamente:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás
6. Persistencia
7. Flexibilidad
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
10. Ser persistentes y responsables
11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales

Para ilustrar esto, podemos citar a Jorge Araújo (entrenador nacional de baloncesto muy prestigioso en Portugal e internacionalmente, que también se dedica a orientar empresas y organizaciones) en una entrevista en el diario “A Bola” (2 de abril de 1994):

“El verdadero secreto de los entrenadores con éxito, reside en que —en relación con su conocimiento y el saber estar con los atletas y los dirigentes deportivos— serán capaces de generar en unos y otros la motivación propia de quien se siente participante y contribuye de modo efectivo al progreso colectivo. Ellos son entrenadores/gestores, que poseen comportamientos sistemáticos de observación, planificación, registro y control de resultados, definición y corrección de distintas estrategias de intervención, movilización de los intereses individuales y colectivos, teniendo siempre

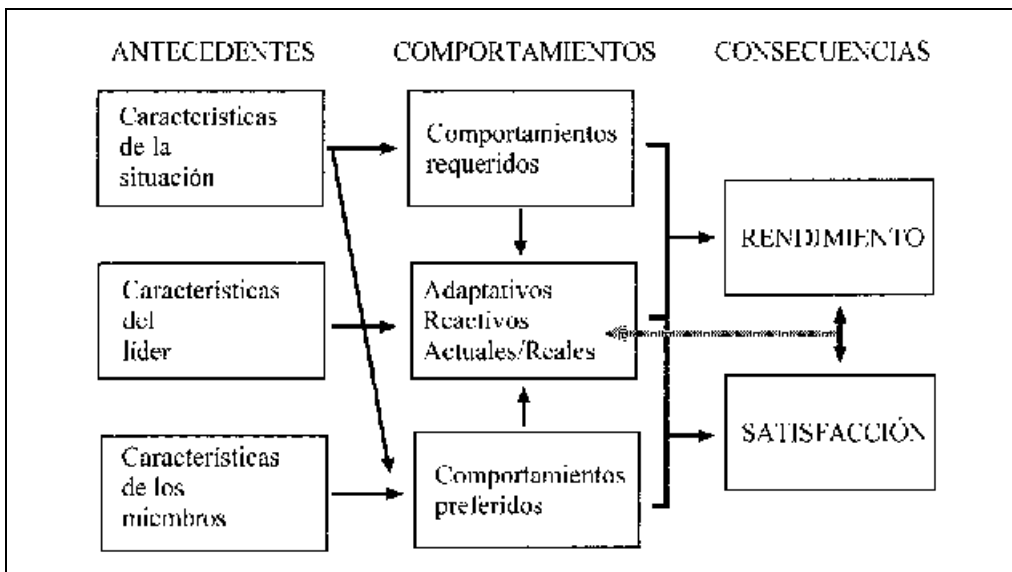


Figura 3. Modelo Multidimensional de Liderazgo en el Deporte (adaptado de

a la vista los objetivos globales y parciales designados”.

Estilos de liderazgo

Los líderes excelentes, para conseguir sus objetivos y maximizar el rendimiento de los colaboradores, utilizan estilos de actuación propios que se denominan, usualmente, estilos de liderazgo.

Chelladurai (1984) queriendo identificar las características propias de las organizaciones deportivas y por considerar que las teorías existentes no explicaban totalmente el fenómeno del liderazgo, propuso el Modelo Multidimensional de Liderazgo en el Deporte (Figura 3). Así, de acuerdo con este modelo, el entrenador se considera como el líder de una organización, y los atletas como sus miembros.

El comportamiento del líder se explica a través de tres tipos de factores:

Los antecedentes, esto es, los factores que determinan la situación del liderazgo y que tienen tres orígenes distintos:

- características de la situación (dimensión del grupo, objetivos, nivel y tipo de organización, tarea a desempeñar, tec.).
- características del propio líder (personalidad, edad, experiencia, sexo, capacidad intelectual, etc.).
- características de los liderados (personalidad, sexo, edad, experiencia y conocimiento de la tarea, madurez, etc.).

Además de los antecedentes, los comportamientos (tanto los requeridos o prescri-

tos por la situación como los preferidos o deseados por los atletas) influyen en los comportamientos reales del entrenador/líder.

De estos comportamientos se derivan determinadas consecuencias que se traducen en el rendimiento —por una parte— y en la satisfacción del atleta —por otra— que a su vez influyen directamente a los comportamientos reales del líder.

La idea fundamental que sobresale de este modelo es que cuanto mayor sea la congruencia entre aquello que se pide al entrenador (ya sea por la situación, ya sea por los atletas) y sus propias características, mayor será la probabilidad de crearse un clima favorable para la concreción de los objetivos y la satisfacción de los miembros del grupo.

Con la base de este modelo, Chelladurai y Saleh (1978) construyeron un cuestionario (*Leadership Scale for Sport*) que permite identificar cinco tipos de entrenador/líder.

Entrenamiento e instrucción

Comportamiento del entrenador basado en la mejora del rendimiento de los atletas a través del énfasis en los entrenamientos muy duros y cansados, instruyendo a los atletas en las prácticas, técnicas y tácticas de la modalidad específica, desentrañando la relación entre los elementos del equipo, estructurando y coordinando las actividades de esos mismos elementos.

Apoyo Social

Comportamiento del entrenador que se caracteriza por el interés acerca de los atletas y de su bienestar, que consigue un buen ambiente de grupo e intenta una buena relación personal con los atletas.

Refuerzo

Comportamiento del entrenador que incluye el “fortalecimiento” psicológico del atleta, reconociendo y recompensando los buenos desempeños.

Democrático

Comportamiento del entrenador que favorece una mayor participación de los atletas en las decisiones relativas a los objetivos del equipo, a los métodos de trabajo y a las estrategias y tácticas de juego.

Autocrático

Comportamiento del entrenador que preconiza la independencia en la toma de decisiones, y subraya su autoridad personal.

Características de los liderados

Como vimos, el modelo propuesto por Chelladurai prevee la influencia de las características de los liderados en el comportamiento del líder.

La investigación ha demostrado que los liderados difieren en su deseo y en su necesidad del liderazgo. Unos están disponibles para aceptar responsabilidades y alguna autonomía en las decisiones, mientras otros se sienten mejor cuando se les

orienta.

Presentamos a continuación, algunos datos de la investigación que permiten ana-

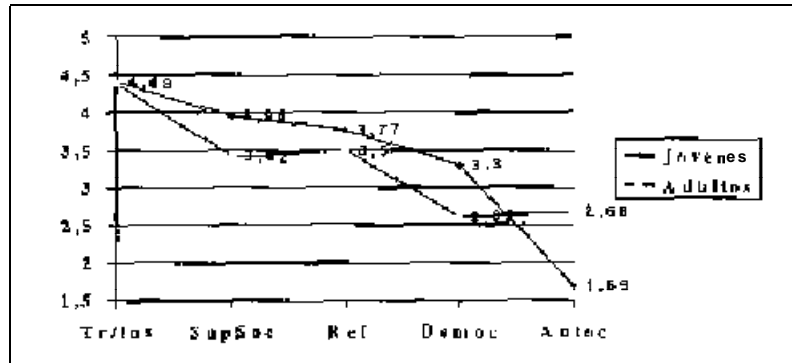


Figura 4. Estilo de liderazgo y edad (Serpa, 1990).

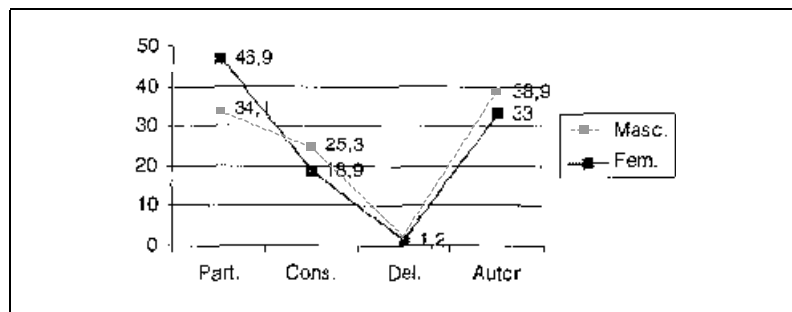


Figura 5. Estilo de toma de decisiones y sexo.

lizar la influencia que algunas de las características de los liderados pueden ejercer en los estilos de liderazgo adoptados.

Edad

En un estudio realizado por Serpa (1990), con jóvenes atletas, jugadores de baloncesto divididos en dos grupos uno de los 12 a los 15 años y otro de los 17 a los 29 años, verificó que los jóvenes diferían, de forma significativa en cuanto a los de mayor edad, en la preferencia por los comportamientos democráticos y de apoyo social y en el rechazo de los comportamientos autocráticos (Figura 4).

Sexo

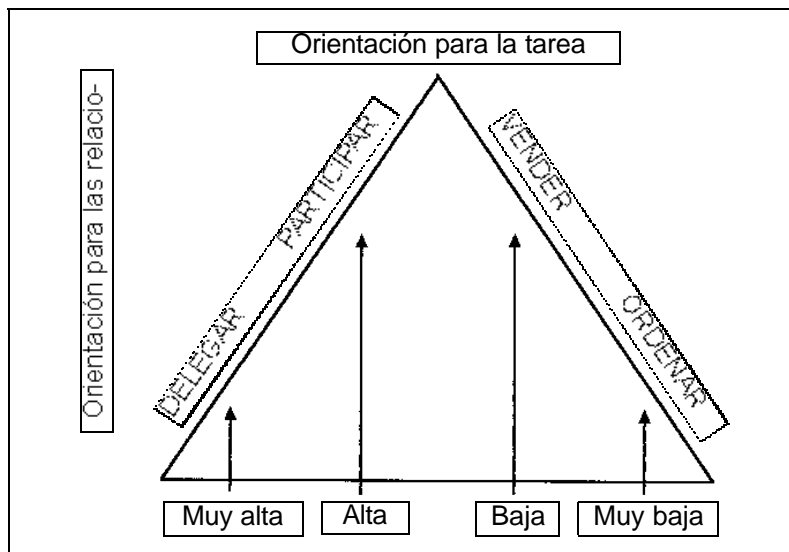


Figura 6. Estilo de liderazgo y madurez de los liderados.

En cuanto a lo que se refiere al sexo, distintos estudios (Chelladurai, 1978; Terry, 1984) revelaron que los hombres demuestran mayor preferencia por los estilos auto-cráticos, de entrenamiento/instrucción y de apoyo social que las mujeres. Éstas, por su parte, evidencian una preferencia significativa por estilos de decisión participativos (Figura 5).

Personalidad

De acuerdo con Serpa (1990), los individuos que privilegian un modo de funcionamiento cognitivo prefieren que sus entrenadores tengan comportamientos de entrenamiento/instrucción, mientras que sujetos que son más impulsivos prefieren comportamientos de apoyo social.

La madurez de los liderados ha sido otra característica estudiada, habiéndose verificado que, cuanto mayor es la madurez, más tendencia existe por parte de los líderes en la concesión de autonomía y responsabilización a los liderados en el desempeño de la tarea, orientándose, en cambio, hacia estilos más directivos y autocráticos en niveles más bajos de madurez (Figura 6).

Martens (1987), también refiere que los atletas que afrontan correctamente la incertidumbre, que están bien identificados con los objetivos del grupo y que dominan bien sus habilidades, necesitan menos dirección por parte del líder que aquellos que no presentan esas características.

Factores situacionales

La premisa fundamental respecto a la influencia de la situación en la eficacia del liderazgo, es que distintas situaciones exigen diferentes modos de actuación. Así, el líder eficaz es aquel que utiliza un estilo adecuado para cada situación, siendo por

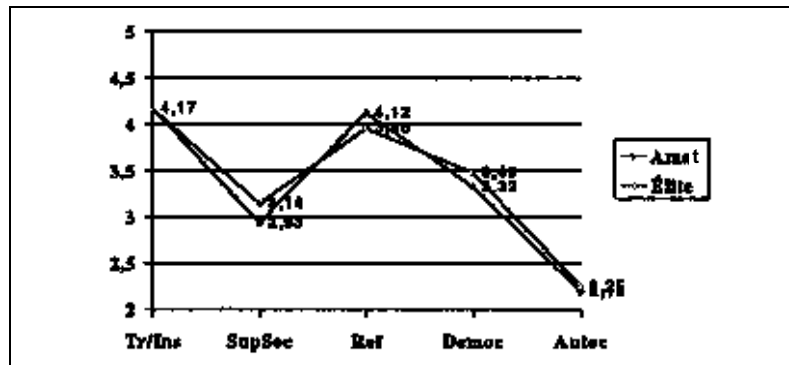


Figura 7. Estilo de liderazgo y nivel de participación en la tarea.

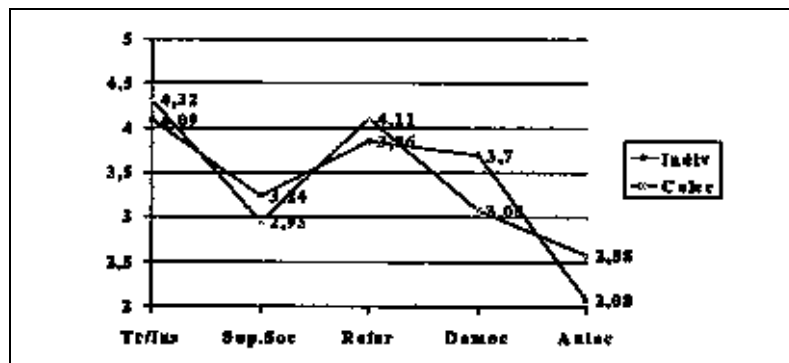


Figura 8. Estilo de liderazgo y especialidad deportiva practicada (Terry, 1984).

esto, la flexibilidad en el uso de los estilos diferentes de liderazgo, una cualidad fundamental en el líder.

Nivel de participación en la tarea

El nivel de participación y, en consecuencia, la involucración en la tarea reclaman distintos tipos de comportamiento. Los atletas amateurs prefieren un estilo de liderazgo más basado en el refuerzo y el feedback constante, mientras que los atletas expertos prefieren estilos basados en la participación y el apoyo social.

Martens (1987) también afirma que los atletas de éxito prefieren entrenadores que usan comportamientos más dirigidos hacia el atleta, que proporcionen apoyo emocional y que trabajen con el atleta, más que dirigiéndolo (Figura 7).

Especialidades practicadas

La variable situacional más importanmte, de acuerdo con Martens (1987) es la

tarea a realizar.

Y la distinción entre deportes colectivos e individuales parece ser el aspecto más importante a tener en cuenta, ya que los deportes colectivos requieren —como es obvio— mayor coordinación y estructuración del grupo/equipo que los deportes individuales. Esta exigencia conduce a la necesidad de una mayor dirección por parte del entrenador, que utiliza, consecuentemente, estilos de naturaleza autocrática (Figura 8).

También de acuerdo con Martens (1987) las investigaciones han demostrado que los atletas de deportes colectivos o de actividades abiertas prefieren líderes con comportamientos de entrenamiento/instrucción, más que los de los deportes individuales o de actividades cerradas.

Otros factores situacionales

Además de los factores situacionales ya referidos, pueden contribuir otros respecto a la eficacia del liderazgo, fundamentalmente aquello que se acostumbra a designar como cultura organizacional o cultura de equipo, y que Martens (1987) llama tradición.

Esta tradición tiene que ver, en primer lugar, con los estilos de liderazgo utilizados por anteriores líderes, no tolerando muy bien los miembros del equipo los cambios en el estilo de liderazgo.

Por otro lado, la cultura de equipo puede ser entendida como la forma cómo percibimos el mundo que nos rodea. Cada grupo humano posee un sistema de valores o representaciones, muy propio, que conduce a cada uno de sus elementos a analizar e interpretar cada señal, cada circunstancia a través de este filtro uniformizando sus comportamientos y acciones o sea, la cultura y la manera como las cosas suceden en el equipo.

La cultura de equipo tiene que ver, esencialmente, con la construcción de un clima de éxito en el equipo. Para esto contribuyen los:

— Artefactos

Verbales (formas de comunicación, vocabularios, etc.)

Comportamentales (reacciones frente a la victoria y a la derrota, entrada en el campo, reacciones con los adversarios y el público, etc.)

Físicos (modo de vestir, objetos identificativos, pelo, etc.)

— Valores

Filosofía (éxito, compromiso, orgullo, espíritu de equipo, estilo de liderazgo)

Misión (objetivos, programas y condiciones que conduzcan a los objetivos, etc.)

Identidad Organizacional (“amor a la camiseta”, símbolos, inserción en el medio, medios de práctica puestos a disposición por la organización, etc.)

— Presupuestos (asunciones) básicos

El saber tácito

Las creencias

El desarrollo de una cultura de equipo es uno de los aspectos vitales para el éxito de cualquier líder.

Conclusiones

El objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización.

Verificamos, a lo largo de este trabajo, que no se trata de una tarea fácil, debido a las innumerables variables que es necesario considerar.

Pero los estudios considerados nos permiten, por otra parte, concluir que existen unos caminos que son más facilitadores que otros.

Como conclusión fundamental podemos afirmar que para que exista un buen clima en la organización/equipo es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz, lo que necesita una gran flexibilidad en la adopción del estilo de liderazgo adecuado para cada situación y por el desarrollo de una cultura de equipo propia, que una a todos sus miembros alrededor de los mismos objetivos.

Referencias

- Barge, J. (1996) Leaderships skills and the dialectics of leadership in group decision making. En R. Hirokawa y M. Polle (eds.) *Communication and Group Decision Making* (pp. 301-342). California, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chelladurai, P. (1984) Leadership in sports. En J. M. Silva y R. S. Weinberg (eds.) *Psychological Foundations of Sports* (pp. 329-339). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. y Saleh, S. (1978) Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Science*, 3, 85-92.
- Jesuíno, J. C. (1996) *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Martens, R. (1987) *Coaches Guide to Sport psychology*. Champaign. IL: Human Kinetics.
- Orlick, T. (1990) *In Pursuit of Excellence*. Champaign, IL: Leisure Press.
- Pieron, M. (1985) *Les relations entre l'entraîneur et le Sportif. Proposition pour une étude multidimensionnelle*. Comunicación presentada al Coloquio Internacional de Psicología do Desporto, Lisboa.
- Serpa, S. (1990) O treinador como líder. Panorama actual da investigação. *Ludens*, 12, 2, 23-32.
- Serpa, S., Lacoste, P., Antunes, I., Pataco, V. Y Santos, F. (1988) *Metodologia de tradução e adaptação de um teste de desporto. A Leadership Scale for Sports*. II Simposio Nacional em Psicologia, Lisboa.
- Terry, P. C. (1984) Coaching preferences of Athletes. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9, 188-193.