

**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE LIDERAZGO EN EL GRUPO
BOLÍVAR: ESTUDIO DE CASO. COMPONENTE DE LIDERAZGO Y CLIMA
ORGANIZACIONAL**



ANDREA MARIANA HERNANDEZ CLAVIJO

TRABAJO DE GRADO

**COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
9 DE JULIO DE 2013
2013, SEMESTRE I**

**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE LIDERAZGO EN EL GRUPO
BOLÍVAR: ESTUDIO DE CASO. COMPONENTE DE LIDERAZGO Y CLIMA
ORGANIZACIONAL**



ANDREA MARIANA HERNANDEZ CLAVIJO

GRUPO DE INVESTIGACION DE LIDERAZGO: TRABAJO DE GRADO

TUTOR: DIEGO CARDONA

**COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
9 DE JULIO DE 2013
2013, SEMESTRE I**

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi familia, la cual ha sido un apoyo incondicional desde que inicie este proceso, así mismo a mis tutores los cuales fueron los que me ayudaron y me colaboraron en la realización de este proyecto. También a la Universidad, ya que me dio la opción de trabajar en un grupo de Investigación, donde pude adquirir diversos conocimientos tanto teóricos como prácticos para aplicar en mi formación académica.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a mi familia teniendo en cuenta el apoyo que me brindaron en esta etapa de mi vida, así como a los diferentes profesores y tutores, los cuales fueron un soporte primordial para poder finalizar este proyecto. Finalmente agradezco a la Universidad por ofrecerme la oportunidad de participar en el grupo de investigación de Liderazgo.

TABLA DE CONTENIDO

Glosario.....	6
Resumen y Palabras Claves.....	7
Abstract and Key Words.....	8
Introducción.....	9
Capitulo 1: Clima organizacional y Justicia Organizacional.....	11
Capitulo 2: Compromiso laboral dentro del clima organizacional.....	12
Capitulo 3: Clima, Cultura y Apoyo Organizacional.....	14
Capitulo 4: Factores de Satisfacción dentro del Clima Laboral.....	16
Capitulo 5 : Gestión de Dirección y Medición del Clima Laboral.....	18
Capitulo 6: Elementos del Clima Organizacional.....	22
Capitulo 7: Liderazgo Y Clima Organizacional.....	23
7.1 Liderazgo transformacional y transaccional:.....	24
7.2 Liderazgo Ético:.....	26
7.3: Bienestar Empresarial Clave en la productividad de una organización:	28
7.4 Características de un Buen Líder:.....	30
7.5 El Liderazgo frente a la Gestión Humana.....	31
7.6: El papel del Líder dentro de la organización.....	33
7.7 Competencias Emocionales y Su influencia en el Liderazgo:.....	36
7.8 El liderazgo en la Organización:.....	37
Conclusiones.....	41
Recomendaciones.....	42

Glosario

- **Liderazgo:** Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos
- **Clima organizacional:** Se refiere a la percepción que los colaboradores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de los empleados.
- **Liderazgo Transformacional:** Es el tipo de liderazgo en el cual se estimula a los empleados para que obtengan resultados positivas frente a su desempeño y a su vez empiecen a desarrollar habilidades de liderazgo.
- **Liderazgo Transaccional:** Es un tipo de liderazgo, que se lidera a partir de intercambios, es decir se efectúa cuando se aumenta el sueldo a cambio de mayor productividad en la empresa.

Resumen y Palabras Claves

A través de los años, el desarrollo del espíritu empresarial, ha tenido un efecto positivo sobre el clima organizacional, la cultura organizacional, la calidad de vida, el bienestar y la globalización. En este importante factor de desarrollo empresarial, se han considerado aspectos tales como, el clima organizacional y el liderazgo empresarial. Por esta razón, en este documento se ha desarrollado una definición de cada uno de estos conceptos y se demuestra que la aplicación efectiva de un adecuado clima organizacional y liderazgo en una organización refleja el éxito de la compañía y la sostenibilidad a futuro.

Palabras Claves: *Liderazgo, clima organizacional, satisfacción laboral, bienestar laboral.*

Abstract and Key Words

Through the years, the development of enterprise spirit has had a positive effect on organizational climate, organizational culture, quality of life, welfare and globalization. In this important factor of business development, we have considered issues such as organizational climate and business leadership. Thus, this paper has developed a definition of each of these concepts and it is shown that the effective implementation of an appropriate organizational climate and leadership in an organization reflects the company's success and future sustainability.

Key Words: *Leadership, organizational climate, job satisfaction, workplace wellness.*

Introducción

Para empezar a hablar de Clima organizacional y de Liderazgo es importante conocer la definición de cada uno de estos conceptos, teniendo en cuenta que estos dos son factores claves para que cualquier organización aumente su productividad, mejore continuamente su ambiente laboral y sobresalga frente a su competencia.

El clima organizacional se relaciona con el recurso humano de una empresa, para ser más exacto, se refiere a la percepción que los colaboradores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de los empleados (Diagnostico Organizacional, 2012, página 1) .Es decir, es el ambiente de trabajo de los empleados dentro de una empresa, teniendo en cuenta el comportamiento laboral y las relaciones internas de trabajo.

El clima organizacional cuenta con unos principales determinantes y componentes los cuales ofrecen una visión global de cómo se encuentra la organización respecto a este, (Estrada, Pupo, Rodríguez Andalia., 2009) señalan que:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. (p. 69).

A través de estos componentes se configura el clima organizacional, el cual se entiende como las relaciones de interacción de los empleados con la organización, se expresa mediante el compromiso de los objetivos generales de la empresa por medio del sentido de pertenencia que tiene cada empleado hacia la organización.

Por otro lado, el liderazgo, es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos (Wikipedia, 2012, versión online), para ser más preciso, el líder es una persona la cual cuenta con diferentes habilidades y actitudes para desempeñar un trabajo eficiente y eficaz dentro de una organización. Es posible entender que el liderazgo es una característica del ser humano, la cual se desarrolla dependiendo de sus habilidades físicas y mentales.

Al tomar estos dos conceptos y emplearlos en una organización se obtiene que el clima organizacional y el liderazgo tienen una relación directamente proporcional, es decir al mejorar el ambiente laboral de los empleados, se aumenta la satisfacción por querer desempeñarse mejor en el cargo y a su vez toman de ejemplo las capacidades del líder para desarrollarlas. Así mismo, tener un buen líder dentro de la empresa, quiere decir que esta se encuentra por el camino del éxito.

Para ser más preciso, este escrito se va a dividir en lo que corresponde a liderazgo y clima organizacional respecto a una organización.

Capítulo 1: Clima organizacional y Justicia Organizacional

Al hablar del clima organizacional, se debe tener en cuenta como factor principal la satisfacción laboral, la cual se define como los sentimientos que tienen los trabajadores acerca de la organización, y a su vez esta genera diferentes impactos en el desempeño laboral.

Existen diversos factores los cuales son claves para analizar el clima organizacional, como las características personales de cada empleado (edad, personalidad, entre otros), las características del puesto (la actividad que realiza, el salario, prestaciones) y las características de la organización (el liderazgo, el trabajo en equipo). Estas características muestran el nivel de satisfacción laboral de cada empleado con el puesto, consigo mismo y con la empresa.

Así mismo, el clima organizacional debe ir de la mano con la justicia organizacional, la cual se refiere a que los recursos de la empresa deben repartirse equitativamente entre los miembros que colaboran de una manera adecuada para la organización, es decir debe realizarse un pago justo para los empleados obteniendo una satisfacción global para la compañía. (Pérez, Torres, Hernández, 2012)

De acuerdo al texto, el clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral, el autor Sohi (1999) plantea que para que una organización vaya camino al éxito debe generar y mantener un clima motivador, el cual estimule a sus empleados para que logren los objetivos organizacionales esperados y generen una satisfacción laboral. (Pérez, Torres, Hernández, 2012)

Por otro parte, la justicia organizacional se refiere a las percepciones que tienen los empleados de la empresa, es decir que aspectos, decisiones o prácticas les parecen adecuadas y correctas dentro de la organización. Dentro

de los aspectos entran el trato a los empleados, las políticas que ejerce la empresa, los ascensos, las promociones, los incrementos de trabajo y la comunicación respecto a sus directores. (Pérez, Torres, Hernández, 2012)

Para todo tipo de organización el ejercer una adecuada justicia organizacional trae un mayor número de beneficios para los trabajadores y para la misma organización ya que crea un compromiso, una actitud positiva, un mejor desempeño y reduce los conflictos del empleado con la empresa. (Pérez, Torres, Hernández, 2012)

Así que es importante que la empresa sepa aplicar correctamente esta justicia, ya que los empleados pueden aportar sus opiniones acerca de lo que les parece justo y no justo de una compañía, la organización va a tomar en cuenta estas opiniones y va a ser lo posible por mejorar el clima organizacional en la empresa.

Capítulo 2: Compromiso laboral dentro del clima organizacional

Para garantizar un mejor clima organizacional se debe considerar el activo más importante de la empresa, el recurso humano, analizando la lealtad, el grado de compromiso laboral y la vinculación que tienen respecto a la compañía.

El compromiso laboral se define como la fidelidad por parte del empleado por pertenecer a la empresa, conociendo su labor, la necesidad y la utilidad de las funciones que debe realizar. De esta manera, el empleado debe tener clara las metas, la disposición para lograr su objetivo, y el deseo de mantenerse como parte de la organización.

Autores como Meyer y Allen (1991) definieron tres tipos de compromiso que debe tener el empleado con la empresa. El compromiso afectivo, el cual se refiere a los lazos emocionales que forman los trabajadores de la organización,

el compromiso de continuación, en el cual el empleado analiza las inversiones en tiempo y esfuerzo antes de retirarse de la empresa y el compromiso normativo el cual se refiere a la lealtad del empleado con la compañía, por recibir diferentes incentivos y motivaciones.

Para una organización, el compromiso más adecuado que deben tener todos los empleados es el compromiso afectivo, ya que muestra un alto nivel de esfuerzo para desempeñarse en el cargo y a su vez se encuentra a gusto y emotivo con la actividad que debe realizar.

El compromiso por parte de los empleados con la organización, es otro factor clave para el desarrollo del clima organizacional, ya que en este concepto se encuentra la disposición del trabajador respecto a la posición laboral que tiene en la empresa, determinando la voluntad y la lealtad del empleado con la empresa. Según los autores, Lodahl y Kejner, (1965), el compromiso se define como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, es decir, la medida en que el trabajador muestra interés por el trabajo que está realizando dentro de la organización. (p. 334)

Por medio de los autores, Meyer y Allen (1991), se identificaron tres componentes los cuales son parte fundamental del compromiso de una organización, el primero se denomina el compromiso afectivo, el cual se refiere a la parte emocional que siente el empleado por la empresa y a la motivación y entusiasmo que genera por ser parte de las actividades que esta realiza. El segundo componente es el compromiso de continuidad, como su nombre lo indica, se debe al tiempo que el empleado quiere dedicarle a la empresa, vinculándose por un tiempo indefinido dentro de esta y el tercero es el, compromiso normativo, el cual hace referencia al sentido de pertenencia que encuentra el empleado hacia la organización. (p., 334)

También, es importante mencionar a dos autores los cuales realizaron un

aporte esencial al clima organizacional, Eisenber y Al (1986), el concepto que estos dos personajes se enfocaron fue en el apoyo organizacional percibido, el cual hace referencia en “la creencia general de un empleado sobre el grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar“. Teniendo en cuenta el desarrollo de este concepto, se determina una relación directamente proporcional con el compromiso, ya que si la organización tiene en cuenta el bienestar y la opinión del empleado, este va a generar un compromiso y una satisfacción laboral hacia la empresa. (p.,334)

Por otro lado, el clima organizacional brinda vitalidad a las organizaciones y desarrolla una mayor productividad en estas debido al recurso humano. En la actualidad se tiene muy en cuenta el comprender lo que influye en el rendimiento de las personas de la organización, generando como respuesta un valor agregado para aumentar el rendimiento de la compañía. (Pérez, 2011)

Capítulo 3: Clima, Cultura y Apoyo Organizacional

Tanto el clima como la cultura organizacional, son dos elementos los cuales son esenciales para elevar la productividad laboral, teniendo en cuenta que un ambiente laboral positivo genera un agradable lugar de trabajo, en donde los empleados sienten una satisfacción respecto al puesto que ejercen y una buena relación con los demás trabajadores, garantizando una eficiencia en las tareas que realizan aumentando la productividad de la compañía. (Estrada et al, 2009)

Es importante tener en cuenta que la iniciativa y la adaptación al cambio por parte de la organización como de sus empleados es muy importante al hablar de liderazgo y de clima organizacional ya que en la época actual existen diversos y múltiples tipos de empresas, en donde la competencia cada día es más frecuente.

El desarrollar una iniciativa personal por parte del empleado para la organización, genera que exista un sentimiento de perdurabilidad para la empresa, en donde el trabajador va a aportar diferentes ideas las cuales van a ser útiles para la seguridad psicológica y emocional del empleado, para la misión y visión de la organización. (Bañuelos, Descals, Bernabéu., 2009).

Para entender que es seguridad psicológica, se refiere a que el empleado es capaz de mostrar su personalidad y sus capacidades tal como son, esto crea un clima de seguridad, ya que los empleados pueden expresar sus ideas y opiniones libremente sin tener que ser rechazados, lo cual crea una autoconfianza en los empleados, generando un mejor ambiente laboral y de esta manera un aumento en la productividad de la empresa. (Bañuelos, Descals, Bernabéu., 2009).

La influencia de la cultura y del clima organizacional, aumenta la creatividad y la innovación en las organizaciones, ya que al desarrollar una iniciativa personal por parte de cada empleado, se crea un alto impacto en la participación del clima laboral generando una rentabilidad para la empresa y fomentando la cultura organizacional.

Por otro lado, es importante analizar el clima organizacional, el apoyo organizacional y el compromiso por parte de todos los miembros de la organización. Para aclarar es pertinente resaltar que el apoyo organizacional tiene una relación recíproca con los empleados, es decir la organización le brinda a los empleados excelentes oportunidades laborales, con un salario justo y les ofrece todo el apoyo que necesitan frente al trabajo, incentivándolos con prestaciones y aprendizaje superior, a lo cual los empleados responden de una manera adecuada, esforzándose al máximo para tener un buen desempeño y se sienten totalmente comprometidos con la organización. Esto es una relación recíproca ya que los empleados se sienten en deuda por todo el apoyo que se les brinda y quieren devolver todo lo que han recibido por parte

de la organización, por medio de su buen rendimiento laboral.
(Carbó, Segovia, 2011)

Así mismo, el apoyo organizacional tiene una relación directamente proporcional con la satisfacción de todos los miembros de la organización, garantizando la conducta de extra-ayuda a los demás empleados y el aporte de nuevo conocimiento de trabajo con los demás empleados de la empresa.
(Carbó, Segovia, 2011)

Respecto al clima organizacional, es comprensible entender que aquellos empleados que creen que la empresa donde realizan sus funciones respectivas valoran sus ideas y opiniones, y a su vez reciben diferentes tipos de recursos para la innovación, se sienten más comprometidos y más implicados con la organización, mejorando su nivel de rendimiento y desempeño dentro de esta.
(Carbó, Segovia, 2011)

Capítulo 4: Factores de Satisfacción dentro del Clima Laboral

Es pertinente, que una organización invierta en el departamento de recursos o gestión humana, ya que el insumo principal de cualquier empresa son sus empleados, basándose en el bienestar, la calidad de vida laboral y el desarrollo del talento humano. El elemento humano es clave para obtener resultados positivos de una organización.

De acuerdo a la lectura, factores de satisfacción dentro del clima laboral de una pyme, el autor Atalaya (1999), plantea que un trabajador contento es un trabajador más productivo para cualquier tipo de organización, es decir que se debe dar incentivos laborales a los empleados y a su vez felicitar el buen desempeño de sus labores, para que estos manejen una actitud adecuada frente a la empresa. (López, Cárdenas, Iruegas, 2011)

Así mismo se retoma el tema de motivación y satisfacción laboral, en el cual el autor Ramírez (2008), expresa, “ la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que este se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación; a su vez, ésta, como orientadora de la acción, incide en la satisfacción laboral en tanto se relaciona las expectativas con los resultados de la conducta laboral y se evalué su grado como suficiente y satisfactorio”. Es decir, la motivación interfiere directamente con la satisfacción, ya que si una organización motiva a sus empleados por su buen desempeño, estos van a sentir un grado de satisfacción, por medio de los sentimientos afectivos hacia el trabajo y seguirán estando comprometidos con la empresa, generando estabilidad y productividad laboral. (P. 829)

Así mismo, se tiene en cuenta la actitud del empleado para definir la satisfacción en el trabajo, “la actitud general, positiva o negativa, de un individuo hacia su trabajo; una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo” (robbins 1996) . Para complementar, es importante que el líder de la organización genere una actitud positiva frente a sus empleados, ya que estos van a adoptar esta actitud y la van a aplicar en las actividades que deben realizar, garantizando una satisfacción laboral.

Es pertinente mencionar, que para que una organización conozca el grado de satisfacción laboral de sus empleados, debe estar informada del termino sistémico de su organización, es decir del entorno de la empresa a nivel nacional, sociopolítico, macroeconómico y a nivel mundial. Así como, debe conocer la preparación, la edad, los valores, y la experiencia de cada empleado. Debe tener en cuenta que la satisfacción en el trabajo es multifactorial, teniendo en cuenta aspectos como: “la remuneración, las condiciones del área laboral, el desempeño, la motivación, el desempeño de tareas significativas, promociones, reconocimiento, retos, responsabilidad, relación con los compañeros y con los superiores/subordinados, productividad,

compensaciones, cooperación, participación en la toma de decisiones, aportación de ideas nuevas, políticas, logro de objetivos y metas, compromiso, retroalimentación, entre otras“ (López, Cárdenas, Iruegas.,2011, p. 831)

Existen dos métodos para medir la satisfacción en el trabajo: el método directo, como su nombre lo indica es directo, se puede llevar a cabo por medio de entrevistas, y cuestionarios para los empleados de la organización, comparaciones entre otros. El método indirecto, el cual se basa en técnicas proyectivas en las cuales los empleados revelan sus actitudes y aptitudes sin saberlo. (López, Cárdenas, Iruegas, 2011)

En el texto, diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas, se tiene en cuenta que el clima organizacional varía a través del tiempo, en el corto, mediano y largo plazo, debido a que la organización debe mejorar el clima organizacional, dependiendo de la satisfacción laboral de sus empleados. (Alarcón, Araneda, 2007)

Capítulo 5 : Gestión de Dirección y Medición del Clima Laboral

Por otro lado, se debe tener en cuenta que el clima organizacional, presenta una relación directamente proporcional con el rendimiento, la calidad de trabajo, la fluctuación laboral y otros elementos los cuales son esenciales para la organización, ya que si existe un adecuado clima laboral aumenta el rendimiento de los trabajadores, generando calidad en el trabajo y productividad para la empresa. (Rodríguez, Remus, 2004).

Es importante mencionar, que la gestión de dirección de cualquier organización desempeña un papel determinante en la creación de un clima favorable o desfavorable para esta. Así como los empleados tienen la función de percibir acerca de los procesos de trabajo que cumplen dentro de la empresa, desarrollando opiniones acerca de la organización

Para realizar un estudio del clima dentro de la empresa, se debe tener en cuenta el análisis del ambiente físico y humano en donde se está desarrollando el trabajo. El factor principal para cualquier estudio de clima son los empleados, ya que de ellos depende la función de la organización en general. (Rodríguez, Remus, 2004).

Un clima favorable, es un clima positivo el cual se enfoca en cumplir los objetivos generales que tiene la empresa, generando una satisfacción laboral y un sentido de pertenencia entre los empleados. También debe existir una comunicación oportuna entre la alta dirección y las demás personas de la organización generando una mejor condición de trabajo, de comportamiento de las personas y oportunidades de participación y superación profesional por parte de los empleados. (Rodríguez, Remus, 2004).

Existen elementos los cuales son primordiales para un buen clima laboral, teniendo en cuenta que los trabajadores buscan que sean tratados de una manera respetuosa y adecuada, sintiendo que son parte de la organización. Estos elementos son según (Rodríguez, Remus, 2004, p. 28):

- El grado de confianza de los empleados hacia la organización
- La calidad de liderazgo
- La comunicación ascendente (Alta gerencia y empleados)
- La utilidad social del trabajo
- La responsabilidad de la organización y las personas que la conforman
- Las recompensas justas para los trabajadores
- Oportunidades de ascenso
- Promociones
- Participación por parte de los empleados
- Presiones razonables del empleo

Un clima desfavorable, es un clima negativo, en el cual no existe el

compromiso ni el sentido de pertenencia por parte de los empleados de la empresa, es de notar el bajo rendimiento y los conflictos dentro de esta. Se manifiesta la fluctuación laboral, es decir la rotación de trabajo por parte de las personas que hacen parte de la empresa, debido a la insatisfacción laboral que se presenta en la organización. (Rodríguez, Remus, 2004).

Es importante tener en cuenta que el clima organizacional genera un alto nivel de influencia, en el desempeño, la satisfacción y la motivación de los empleados, en el largo plazo ya que se necesita un tiempo estimado para que la empresa alcance el nivel deseado de clima organizacional, así como todos los empleados que trabajan dentro de esta. (Rodríguez, Remus, 2004).

Para realizar un estudio de clima adecuado, existen tres fases las cuales son claves para que este se realice en forma correcta según, (Rodríguez, Remus, 2004, p.28) :

1. Planificación del estudio: Se refiere a los aspectos generales de la organización para obtener un estudio del número de trabajadores, el organigrama de la empresa, la edad de las personas que pertenecen a la organización y los niveles jerárquicos que existen dentro de la empresa.
2. Recoleta de la información: Esta se realiza a través de búsqueda de la información por medio de entrevistas en grupo, encuestas, entre otros, para determinar el objetivo de la investigación, es importante garantizar el anonimato en la búsqueda de información para que esta sea verdadera.
3. Análisis de la información: Para determinar este análisis se realiza por medio de la información cuantitativa y cualitativa, respecto a la información cuantitativa, se determinan las variables que influyen en el clima organizacional como la seguridad, el estilo de los directivos, entre otras. Respecto a la información cualitativa, se hace referencia a las respuestas del estudio cuantitativo, si las respuestas del estudio no son

favorables, se realiza un plan de acción para mejorarlo.

Es pertinente tener en cuenta, que el recurso humano es el pilar fundamental de cualquier tipo de organización, ya que por medio de este se logran las metas propuestas por la empresa, garantizándole a los empleados y a la compañía mayor rendimiento, calidad y satisfacción.

El clima organizacional, tiene en cuenta los procesos psicológicos de cada empleado de la organización, teniendo en cuenta la comunicación, la motivación el aprendizaje, la toma de decisiones, entre otros. También tiene en cuenta el proceso organizacional, determinando la influencia en la eficiencia de la compañía y la satisfacción laboral. (Núñez, Monfort, 2005)

El determinar un clima laboral favorable se genera teniendo en cuenta todos los aspectos de la empresa. Los autores Litwin y Stinger (2005), plantean nueve dimensiones que se deben enfatizar en el clima laboral, las cuales son: “estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad“. Según estos dos autores al aplicar de una forma adecuada estas dimensiones para todos los miembros de la empresa, se va a obtener un ambiente laboral satisfactorio y una mejora primordial en el clima organizacional. (p.42)

La comunicación entre empleados y directivos es un factor clave dentro del clima laboral, ya que genera un clima abierto, de confianza y participativo por parte de los empleados de la organización, garantizando aspectos como: el rendimiento y el logros de los objetivos de la empresa, mejora en los métodos de dirección, surgimiento de líderes, satisfacción y motivación laboral, entre otros. (Núñez, Monfort, 2005)

Una vez, la empresa logre establecer un clima laboral adecuado, va a tener un

efecto directo con el recurso humano, elevando el sentido de pertenencia y el orgullo por parte de los empleados, el ser parte de una organización reconocida por su buen clima laboral.

Capítulo 6: Elementos del Clima Organizacional

Por otro lado, se debe tener en cuenta para el clima organizacional el proceso de aseguramiento de la calidad de la empresa, es decir el tener un excelente recurso humano, el cual esté capacitado frente a las labores que debe desempeñar, se asegura la calidad de lo que produzca la organización, ya sea de producto o de servicio. (Gonzales, 2000).

Es pertinente retomar los elementos del clima organizacional, ya que al ser varios, se debe cumplir con más de la mitad de estos para efectuar un clima laboral satisfactorio y complaciente por parte de los empleados. Anteriormente se nombraron unos cuantos, sin embargo es importante nombrarlos todos para garantizar un mejor desempeño del estudio para la organización, estos son: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, conformidad, responsabilidad, perfeccionamiento, confianza, recompensa, conflicto, obstáculos, procesos, organización, moral, normas, estructura, riesgos y desafíos, cohesión, nuevos empleados, comunicación. Al tener en cuenta la mayoría de estos elementos se va a asegurar un estudio más verídico y más completo sobre el clima organizacional de una empresa. (Gonzales, 2000).

También, se debe tener en cuenta que la cultura corporativa tiene una relación directamente proporcional con el clima organizacional, ya que el clima depende de una cultura adecuada. Es pertinente mencionar que una correcta cultura corporativa, es una cultura de aprendizaje para todos los miembros de la organización.

El clima organizacional se entiende como un aspecto interno de la organización, según Rodríguez (2004), “las percepciones que comparten los miembros de la organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que tiene lugar, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”, para el constituyen el ambiente laboral. (P. 41)

Capítulo 7: Liderazgo Y Clima Organizacional

El liderazgo en una organización va ligado al ambiente laboral de una empresa, ya que un buen líder o gerente de una compañía debe estar en constante interacción con el entorno interno de la empresa, en este caso con sus empleados, es importante que genere una relación positiva con cada miembro que hace parte de la organización para obtener un clima laboral satisfactorio y a su vez se vea reflejado en las utilidades de la compañía.

Así mismo, se debe tener en cuenta el papel del líder dentro del clima organizacional, enfocándose en las actitudes que este genera frente a los miembros de su organización, es decir un líder el cual sea demasiado crítico, exigente y agresivo con sus empleados va a fomentar el conflicto entre sus empleados y una agresión en el lugar de trabajo, lo cual trae repercusiones en los objetivos y las metas de la organización, como la reducción en la productividad y la rotación de sus empleados debido al ausentismo de estos dentro de la organización. (Palomino, Espinoza, Arellano, 2012).

Un punto clave para tener un excelente clima laboral y a la vez efectuar adecuadamente el papel del liderazgo, es el proceso de comunicación, respecto a la información que manejan los miembros de la empresa, ya que es importante que se comparta una información verídica con todas las personas de la compañía. Así mismo, el director del equipo de trabajo debe compartir con este lo que espera del rendimiento de cada uno de los miembros de su equipo. (Entrevista, latin trade, 2010,).

Un clima organizacional adecuado fomenta el aprendizaje, la cultura, la comunicación, la empatía y la disciplina entre todos los miembros de la organización, enfocándose en incrementar el liderazgo en el desarrollo de las capacidades y habilidades de sus empleados. (Rodríguez, 2007).

7.1 Liderazgo transformacional y transaccional:

Teniendo en cuenta la lectura, el grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional, existe dos tipos de liderazgo: el liderazgo transformacional y transaccional. El primer tipo de liderazgo, enfoca al líder a tener una visión más ampliada de la organización y en necesidades internas (modificar las actitudes y las creencias de los empleados positivamente para realizar un cambio dentro de la empresa). El liderazgo transaccional se enfoca en que el líder debe adecuar y proporcionar correctamente el intercambio de los recursos de la empresa (los empleados reconocen al líder como una autoridad). Un líder ejemplar debe ser tanto transformacional como transaccional ya que debe estar al tanto de las responsabilidades internas y externas de la organización. (Peralta, Besio, **2008**)

Existe el liderazgo carismático, el cual tiene una relación directa con el liderazgo transaccional, que se lidera a partir de intercambios, es decir este tipo de liderazgo se efectúa cuando se aumenta el sueldo a cambio de mayor productividad en la empresa. Por otro lado está el liderazgo transformacional, en el cual se estimula a los empleados para que obtengan resultados positivas frente a su desempeño y a su vez empiecen a desarrollar habilidades de liderazgo. (Nader, Solano, 2007).

Un líder transformacional, es una persona que crea un mayor impacto frente a los empleados de la organización, ya que concientizan a los trabajadores de la

importancia que tiene el desempeño de cada cual en la empresa, así como promueve que los empleados se identifiquen más con la organización, realizando nuevos objetivos y nuevas metas. (Nader, Solano, 2007).

Los empleados admiran a un líder transformacional, ya que les permite ascender sobre sus logros esperados, es decir se van a esforzar por realizar mejor las tareas, incrementando la confianza sobre su líder y la organización.

Las características más importantes que tiene un líder transformacional (Nader, Solano, 2007, p., 52):

- Tiene más ejemplos a seguir.
- Posee ciertas cualidades como lo son, el carisma y la empatía con las demás personas.
- Provee significado a las acciones de sus empleados, y puede llegar a ser la inspiración para ellos.
- Buscan soluciones alternativas a problemas cotidianos, estableciendo una estimulación intelectual para sus empleados.
- Se preocupan por las necesidades de sus empleados.

Es importante mencionar que un líder transformacional, es esencial para mejorar el clima organizacional de cualquier organización, teniendo en cuenta que es un líder humano, el cual tiene en cuenta como algo primordial las necesidades de sus trabajadores. Los empleados de la empresa se sienten identificados con este tipo de líder, devolviendo su admiración hacia este, en el desempeño en la productividad laboral, realizando una recompensa contingente. (Nader, Solano, 2007).

Así mismo el líder transformacional, tiene claro como efectuar la dirección por excepción, es decir al tener una relación más cercana con sus empleados, monitorea de una forma más intensa las actividades que realizan sus empleados con el fin de evitar errores o desviaciones en el propósito

establecido de la organización. (Nader, Solano, 2007).

En el caso que el líder transformacional encuentre un error en el trabajo de un empleado, decidirá implementar acciones o mecanismos correctivos y estos se dividen en dos. La primera acción correctiva se denomina activa, la cual se emplea como una acción que previene para que el error no se vuelva a cometer, y la segunda se denomina de forma pasiva, que es cuando se actúa de una forma inmediata ya que el error ya se cometió. (Nader, Solano, 2007).

El modelo de liderazgo transformacional, ha evolucionado y es denominado como un liderazgo de rasgo completo, ya que es un tipo de liderazgo el cual contiene la mayoría de características y requerimientos necesarios que debe tener un líder ejemplar para cualquier organización. (Nader, Solano, 2007).

El liderazgo es el aspecto que más incide en el clima organizacional, basándose en que los líderes de una compañía, comparten su visión a los empleados e inciden en el compromiso que tienen cada uno de estos frente a la organización.

7.2 Liderazgo Ético:

Un líder es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral en sus miembros, emergiendo las percepciones de aceptación, pertenencia y comprometimiento en relación a los compañeros y al propio trabajo. Por esta razón, es de suma importancia que el líder de una organización sea íntegro y cuente con diversas cualidades basadas en la ética, la moral y el respeto frente a todos los miembros de su empresa. (Rodríguez, Salvál, Pérez, Lorenzo, Pol De Vos, Gorbea, Van der Stuyft, 2010)

Es pertinente, que una organización invierta en el departamento de recursos o gestión humana, ya que el insumo principal de cualquier empresa son sus empleados, basándose en el bienestar, la calidad de vida laboral y el desarrollo del talento humano. El elemento humano es clave para obtener resultados positivos de una organización.

Fernando Savater (2011), establece que el empresario es un líder, es un héroe, de acuerdo a la época, es un ser admirable el cual posee todos los valores necesarios para llevar a una compañía al éxito. Si el empresario es el héroe, la empresa es la obra del héroe.

Así mismo, es importante tener en cuenta la globalización para que el líder ejerza un papel el cual sea admirable frente a su organización, esto con el fin de unificar a la empresa, entendiendo la eficiencia de mercados nacionales e internacionales, las diferencias culturales entre los países y los sistemas legales. (Arce et al., 2011)

En el texto, liderazgo ético y regulación en un escenario empresarial global, un código ético empresarial universal, es decir un código ético por el cual se rijan las diferentes empresas, “el comportamiento ético trasciende el clima legal, político o económico imperante en una cultura o país” (Payne, Raiborn y Askvik 1997: 1729). Sin embargo, no es tan factible que esto ocurra debido a las leyes y a las diferencias culturales que existen entre los diversos países del mundo. (p. 58)

De acuerdo a otro texto, el humanismo en el liderazgo empresarial, tiene en cuenta la obligación con la moral, los valores éticos, la calidad de vida y el bienestar de los empleados. El humanismo se denota por querer el bien común de una sociedad y establecer una igualdad entre esta, es decir que tanto

personas ricas como pobres deberían vivir en igualdad de términos. (Sendagorta, 2008)

Teniendo en cuenta, lo que dice el autor, plantea que los líderes empresariales requieren de inteligencia, conocimiento de mercados, enfocándose en que deben satisfacer las necesidades tanto de los clientes como de sus propios empleados para que encuentren el camino de la felicidad, de esta manera mejoraran su imagen y su posición frente a los demás. (Sendagorta, 2008)

Para el humanismo, la misión principal que debe tener una organización es el servicio a la sociedad, su líder debe ser una persona noble, la cual no se base solo en la ambición, si no que se preocupe por el bienestar de todas las personas que lo ayuden a generar riqueza, como es el caso de los empleados. (Sendagorta, 2008)

El bienestar de la organización, para los humanistas se refiere a que el empresario genera riqueza, repartiendo estas utilidades entre sus empleados, es decir se debe remunerar el trabajo de los empleados para que estos lleven ese sentimiento de bienestar a sus familias y allegados. (Sendagorta, 2008)

7.3: Bienestar Empresarial Clave en la productividad de una organización:

Tomando en cuenta los artículos encontrados, hay uno que resalta que el bienestar empresarial es la clave en la productividad de una organización, enfocándose en reconocer y desarrollar la importancia sobre las diferentes habilidades y competencias emocionales de sus empleados. (Centro para el Cambio, 2012).

El reconocer las diferentes fortalezas de los empleados, ascendéndolos por su buen desempeño, tener en cuenta sus relaciones interpersonales, hace que la organización mejore cualitativamente y cuantitativamente su producción, ya que los empleados sienten que hacen y son parte de una compañía la cual los comprende y los motiva.

El artículo se refiere a la inteligencia emocional, la cual es una disciplina que se encarga que cada ser humano reconozca y asimile cada acción y cada emoción, las aprenda a controlar y las aplique para el beneficio propio y el de los demás. A través, de un adecuado entrenamiento por parte del departamento de recursos humanos, cada empleado va a tomar consciencia de sus actos, de sus emociones y sentimientos, aprendiendo a tolerar las presiones y las frustraciones, lo cual genera que este incentive la capacidad para trabajar en equipo y adopte una actitud sociable, generando un buen ambiente laboral y un bienestar para toda la organización.

(Centro para el Cambio, 2012).

Es pertinente tener en cuenta que un buen líder debe planear, debe comprender cada acción y cada error del empleado, ya que el líder antes de ser líder, debió verse enfrentado a diferentes situaciones en las cuales tuvo que emprender acciones para mejorar ya que no estaba formado como líder aun.

El líder es el eje de la acción estratégica de cualquier organización, por esta razón es necesario que se mantenga en constante comunicación con todos los trabajadores de la empresa, invitando a los empleados a desarrollar el líder que existe en cada uno de estos. Así mismo es necesario que el líder imponga una cultura de respeto de las leyes de la biología de los empleados, es decir el no exceder en las horas extras que se deben trabajar, exigiendo una máxima ganancia ya que esto produce, fatiga, sueño y bajo rendimiento para el empleado y de esta manera para la organización.

Las normas las cuales regulan las condiciones laborales, son parte fundamental que cualquier organización debe conocer y debe implementar, ya que para garantizar un buen clima laboral es primordial que el recurso humano de la empresa se adapte a una compañía la cual se base en el respeto y en el bienestar de sus empleados.

7.4 Características de un Buen Líder:

De esta manera, se debe tener claro el concepto de liderazgo, ya que un buen líder es aquel que influye con una autoridad moral sobre todas las personas que conforman la organización, imponiendo el entusiasmo para el buen desarrollo de objetivos y metas de la empresa. Así mismo, le muestra a los empleados la visión del futuro que este desarrolla frente a la compañía, motivándolos a rendir de una forma eficaz y eficiente para contribuir con la productividad de la empresa.

Es esencial que el líder tenga la capacidad de conducir de una forma adecuada el pensamiento de los miembros de su organización, manteniendo siempre la ética y las buenas relaciones con sus empleados. El líder debe reconocer su posición jerárquica frente a los trabajadores, sin embargo este no debe creerse superior que sus empleados ya que esto podría generar conflicto, mala reputación y un desfavorable clima laboral.(Morffe, García, 2006).

El buen líder, sabe lo que significa el concepto de trabajo en equipo, el cual hace referencia a interactuar con las ideas que tienen las otras personas respecto a la actividad o al proyecto que se está desarrollando dentro de la organización, generando una confianza frente a los empleados y de esta manera un buen clima laboral, ya que se integran los conocimientos de las personas, ayudando al líder a tomar una decisión correcta sobre la organización. (Morffe, García, 2006).

Es pertinente decir, que un líder debe tener la capacidad de influir de manera directa en una organización, así pues, en resumen “el líder de un grupo humano es la persona más capaz de influir en las emociones de los demás (Goleman, 2003) “. Teniendo en cuenta que la influencia que este debe ejercer tiene que ser de manera positiva, elevando el nivel de ética y de integridad de una compañía, respecto a sus empleados y la organización en sí misma. (Alcázar, 2007, p., 107)

7.5 El Liderazgo frente a la Gestión Humana

Por otro lado, se debe tener en cuenta el papel del liderazgo frente a la gestión humana y el aprendizaje organizacional, enfocándose en el liderazgo estratégico dentro de la organización. Respecto a la gestión humana, es importante que los empleados de una empresa se centren en la creatividad, el desarrollo de competencias, la innovación y la acción emprendedora que estos pueden ejercer, tomando como ejemplo al líder de la compañía. (Vásquez de Parra., Vásquez, 2006).

Es importante, la participación de los empleados en el desarrollo de las competencias y habilidades de acuerdo al trabajo que desempeña cada uno de estos, ya que es necesario que el trabajador quiera explotar al máximo su aprendizaje organizacional, de esta manera es posible orientar a los empleados y ofrecerles un desarrollo personal adecuado para lograr un eficiente comportamiento frente a la organización. (Vásquez de Parra., Vásquez, 2006)

Por esta razón, el desarrollar una adecuada gestión humana en la empresa, permite“ fortalecer las capacidades humanas a través del aprendizaje permanente valorizadas conforme a un sistema de competencias orientado al desarrollo y potencialización humana como única ventaja competitiva

sustentable en el tiempo“ (Vásquez de Parra.,Vásquez,2006).Es decir, el capacitar a los empleados de la empresa, enfocándose en las mejores habilidades y capacidades de cada trabajador, generara una ventaja competitiva para la organización en el largo plazo frente a las demás empresas, obteniendo una mayor rentabilidad en las labores por parte de cada empleado de la empresa. (p., 16)

El emprendimiento, es un factor esencial para el liderazgo, ya que es pertinente que el líder genere perseverancia y unas competencias solidas frente a los empleados de la empresa. El ser una persona emprendedora significa que es una persona la cual tiene claro las metas y los objetivos de la organización, se caracteriza por no rendirse fácilmente y por demostrar a sus empleados que la frase la cual hace referencia aquel que persevera alcanza es posible hacerla realidad. (Talavera, 2007).

Para cualquier organización, es pertinente que se haga conocer como una empresa la cual es ideal para trabajar, en donde el recurso humano sea la base principal para el desempeño de todas las actividades de esta, teniendo en cuenta el desarrollo positivo del clima organizacional. Para que una empresa, sea un lugar ideal para trabajar, es importante que cuente con un buen líder, jefe o director, el cual se enfoque en una buena administración frente a la organización. (Publicación periódica, 2010).

Se debe tener en cuenta que un mal jefe o supervisor de las empresa, implica la razón principal por la cual los empleados dejan la organización, lo cual presenta un impacto directamente negativo sobre los resultados de la empresa, generando un resultado significativo frente a los costos, ya que la rotación constante de empleados, reemplazándolos por otros, conlleva a la empresa a obtener gastos relativamente altos.

Es esencial que exista una buena administración, una comunicación frente al jefe con sus empleados, creando una cultura corporativa y de esta manera ejerciendo una influencia directa para obtener un buen clima organizacional.

Para que la organización sea competitiva y tenga éxito frente a las demás, es pertinente que el líder sea una persona la cual fomente la cultura, el potencial de modelo de negocio y estrategias eficientes que muestren resultados positivos en la empresa. El implementar buenas prácticas de negocio dentro de la organización, genera un buen clima organizacional, mejorando las relaciones entre todos los miembros de la empresa y a su vez la rentabilidad y productividad de esta. (Antúnez, 2012).

Es importante mencionar, que una adecuada gestión por parte de los directivos hacia los empleados de la compañía, aseguran una productividad laboral eficaz y un mejor desempeño de los empleados respecto a la función que ejercen dentro de la organización, “el trato que recibas es el reflejo del funcionamiento orgánico de toda la empresa”. (Antúnez, 2012, p., 41).

7.6: El papel del Líder dentro de la organización

El liderazgo cumple un papel fundamental en el cambio en las estructuras organizacionales, teniendo en cuenta la implementación de la innovación y la planeación estratégica para las empresas. Así mismo, se debe enfatizar en la cultura y en el clima organizacional, generando un mayor impacto frente a la competencia.

Según el autor, Wetlaufer, “llegó a la conclusión de que, si se quería contratar a quienes habrían de ser empleados millonarios (o llegarían a serlo en forma rápida), se debía buscar a personas que anhelasen, más que a ganar mucho

dinero, a dejar un «legado» en este mundo“. Es importante que el departamento de recursos humanos de la empresa, tenga en cuenta la calidad de empleados que quiere contratar, enfocándose en aquellas personas que desean dejar una huella para la organización, es decir trabajadores totalmente entregados al cargo que deben desempeñar. (Mago, 2009).

También, se debe tener en cuenta que la cultura corporativa tiene una relación directamente proporcional con el clima organizacional, ya que el clima depende de una cultura adecuada. Es pertinente mencionar que una correcta cultura corporativa, es una cultura de aprendizaje para todos los miembros de la organización.

Un punto clave para tener un excelente clima laboral y a la vez efectuar adecuadamente el papel del liderazgo, es el proceso de comunicación, respecto a la información que manejan los miembros de la empresa, ya que es importante que se comparta una información verídica con todas las personas de la compañía. Así mismo, el director del equipo de trabajo debe compartir con este lo que espera del rendimiento de cada uno de los miembros de su equipo. (Entrevista, latin trade, 2010,).

Un aspecto esencial para un líder es aprender a gerenciar personas, debido al desempeño del cargo que este ejerce, evaluando el desempeño de los empleados, ya sea bueno o malo. Según Ramiro Garcés, (2010). El líder debe tener en cuenta ciertos requisitos para evaluar de una forma correcta a los empleados de la organización como:

- No cumplen los plazos de entrega.
- La entrega de trabajos es de mala calidad.
- No hay disposición para compartir información.(p.,50)

Un empleado que no esté satisfecho en el trabajo y obtiene unos resultados negativos en el desempeño laboral, es mejor que se retire, ya que esto afecta el clima organizacional de la empresa, generando un impacto negativo sobre el resto de los empleados. También existen personas las cuales no encajan de una buena manera con la compañía, ya sea porque no comparten los mismos valores o no se adaptan a la cultura corporativa. Por esta razón, el líder debe saber escoger a los trabajadores adecuados y a su vez a tomar las decisiones correctas para el futuro de la organización. (Entrevista, latin trade, 2010)

Así mismo, el líder debe tener claro que es un ejemplo para todos los miembros de la compañía, así que debe saber el impacto que genera las palabras o acciones que este efectuó frente al comportamiento y los valores de los miembros de la organización. (Entrevista, latin trade, 2010,).

Según Mike Murkowski (2010), vicepresidente de mercadeo, servicio al cliente, tecnología y experiencia de FedEx express, un buen líder es aquel que se preocupa por las necesidades y acciones de sus empleados “La mejor manera de juzgar si lo que uno está haciendo es correcto o no es ponerse en el lugar del otro“. Así como, debe conocer las fortalezas de cada uno de sus empleados, ya que unos se desempeñan mejor en unas tareas que otros. (Entrevista, latin trade, 2010, p., 49)

Según Mike Murkowski (2010), un líder debe tener claro dos aspectos importantes a lo largo de su desempeño:

1. Simplificar lo complicado: Se refiere a transformar acciones, información y propuestas complicadas, en acciones o propuestas simples, las cuales sean fáciles de entender para los miembros de la organización.
2. Desactivar la tensión en situaciones difíciles con humor, es decir disminuir un poco el estrés y el clima tenso con humor para aligerar la situación.(p.,49)

Fred Smith, el fundador de FedEx, tuvo claro el efectuar un buen clima organizacional dentro de esta empresa, el cual se basó en empleados - servicio- ganancia, el cual se refiere “que si uno valora e invierte en su gente, esta provee un servicio superior a los clientes, quienes generan mayores ganancias, que a su vez se reinvierten y se comparten con la gente“(Entrevista, latin trade, 2010, p., 50). El invertir en mejorar el desempeño y la motivación de los empleados de una empresa, genera resultados positivos en la productividad laboral y rentabilidad de la organización.

7.7 Competencias Emocionales y Su influencia en el Liderazgo:

Por otro lado, en el texto Evaluación de las Competencias Emocionales (inteligencia emocional) y su Influencia en el Liderazgo Eficaz, se refieren a la inteligencia emocional, la cual significa según Daniel Goleman (1995) es , “sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos“.(Romero, Acosta ,2006,p.,2). Esta parte tiene una relación con el clima laboral, ya que se enfoca en garantizar un autodomínio, para los empleados de la organización, es decir que exista un equilibrio, en lo emocional y lo profesional, generando un mejor desempeño en el trabajo.

También, el autor David Mclelland, cuestiono la creencia la cual se basa que el éxito de las personas depende solamente de la capacidad intelectual, ya que existen personas las cuales tienen un coeficiente intelectual elevado que tienen dificultades para triunfar socialmente y profesionalmente. Por esta razón, es importante tener en cuenta que los trabajadores de la organización tengan una capacidad intelectual buena y a su vez se puedan relacionar socialmente, ya que si tienen problemas con esta parte, el clima laboral de la organización se podría afectar. (Romero, Acosta, 2006,).

Según David Mclelland, este proponía que “los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen

bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la disciplina“(Romero, Acosta, 2006, p., 3). Para que exista un buen clima laboral, es necesario que exista la empatía entre los empleados, los directivos y los demás miembros de la empresa, de esta manera se crea un ambiente el cual es agradable y atractivo para todas las personas de la organización.

Es posible mejorar la eficacia del liderazgo del directivo y la relación entre competencias emocionales de los empleados, por medio de las relaciones y la comunicación que existen entre estos.

7.8 El liderazgo en la Organización:

Por otro lado, es pertinente que la organización fomente el liderazgo en todos los trabajadores, se debe crear una cultura acerca del liderazgo empresarial, en el cual los empleados sean capaces de afrontar los cambios en los diferentes temas de la actualidad, como procesos de globalización o temas que se refieran a la razón social de cada empresa. (Rodríguez, 2007).

En la actualidad, el fomentar el liderazgo entre todos los miembros de la organización, es un factor más importante y notorio que en el pasado, teniendo en cuenta la inteligencia emocional y la inteligencia espiritual, basándose en los valores y la trascendencia de los empleados y de la compañía. (Rodríguez, 2007).

Un ejercicio de liderazgo que este bien implementado entre los empleados de una compañía, es el de demostrar el empeño y el esfuerzo que cada trabajador ha puesto en una meta específica, sin dejar a un lado el proceso de motivación y de entusiasmo para incentivar a los demás empleados de la empresa a lograr y alcanzar los objetivos propuestos. (Rodríguez, 2007).

El garantizar un excelente clima organizacional dentro de una empresa, hace que todas las personas que trabajan en la compañía se encuentren motivadas y a su vez tengan claro el ser líderes, mejorando cada vez más su desempeño y estimulando el esfuerzo de los demás empleados, identificando los errores para mejorar, promoviendo el bienestar y el uso eficiente de los recursos de la organización. (Rodríguez, 2007).

También, en una organización se debe identificar el liderazgo moral, el cual se basa en los valores, el ponerse en el lugar del otro y promover el servicio del bien común. Este liderazgo lo debe ejercer la alta gerencia para fomentarlo con todos los empleados de la empresa, mejorando las relaciones interpersonales de todas las personas que pertenecen a la compañía. (Rodríguez, 2007).

El saber compartir la información adecuada con los empleados de la empresa, hace que todos tengan oportunidades por igual y a su vez la responsabilidad de entregar el máximo esfuerzo en el desempeño para la organización. Los altos directivos, deben tener en cuenta que tienen que entregar información relevante sobre el desempeño laboral de cada empleado, para que este mejore y se coloque metas alcanzables, para el bien de compañía y del trabajador.

El alto directivo de la organización, debe tener en cuenta que el liderazgo puede generar impactos positivos y negativos, ya que la empresa depende de la función y de la cabeza de su directivo principal, este es el encargado de tomar las decisiones adecuadas para el futuro de la compañía, y a su vez delega las funciones a las demás personas. Así que un impacto negativo, sería de una persona que no es buen líder ya que tomo una decisión arriesgada para la compañía. (Tillerías, 2012).

Según Kathz y Kahn (1979), el liderazgo se atribuye a tres aspectos primordiales (Tillerías, 2012, p., 1218):

- El atributo de una posición: Se refiere al grado de poder que tiene una persona dentro de una entidad, institución, etc.
- La característica o rasgo de una persona: Es la habilidad o capacidad que resalta de una persona sobre las demás.
- Una categoría de conducta: Los códigos morales de conducta que tiene una persona.

Dos autores Kathz y Kahn (1979), “consideran que la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización”. (Tillerías, 2012, p., 1218). Es decir que es importante que exista un cabeza principal, el líder el cual es el encargado de dirigir la organización, sin embargo, el líder debe saber trabajar en equipo y compartir la información con los trabajadores de la organización.

Un buen líder debe saber manejar de una manera adecuada todos los escenarios sociopolíticos, culturales, la alta competencia en el mundo de los negocios, el clima organizacional, entre otros para la empresa. Así mismo, se debe tener en cuenta que al implementar el ejercicio de liderazgo, se incrementan las variables como el rendimiento, la eficacia, la satisfacción y el clima laboral dentro de la organización. (Tillerías, 2012)

Por otro lado, para retomar el tema de clima organizacional, es importante mencionar que las personas que componen la organización, son las que influyen en todas las actividades de esta, según Likert (1969) “Todos y cada uno de los aspectos de las actividades de la firma vienen determinados por la competencia, motivación y eficacia generales de su organización en el plano humano“. El recurso humano, es el insumo más importante de cualquier empresa, ya que de este depende la rentabilidad y la productividad de esta. (Manchola., 2008).

Para finalizar, el liderazgo es uno de los aspectos más importantes dentro del

clima organizacional, teniendo en cuenta que la buena labor del líder, se toma como un ejemplo a seguir por parte de los empleados. Es esencial que el líder tenga en cuenta la motivación y el entusiasmo cuando el desempeño del trabajador se destaca frente a los demás, de esta manera se generara un buen ambiente laboral y a la vez, se incrementara la participación por el buen desarrollo de tareas de los demás personas de la organización, obteniendo resultados favorables en la competitividad, la rentabilidad y la productividad de la empresa.

Conclusiones

- De acuerdo a este trabajo, es posible entender que un buen liderazgo es clave para efectuar un clima adecuado dentro de la organización, ya que a partir de este, se obtienen resultados importantes los cuales son fundamentales para aumentar la rentabilidad y la competitividad de la empresa.
- Un buen clima organizacional tiende a tener un efecto notorio en la productividad de la organización, teniendo en cuenta que se incrementa el nivel de satisfacción laboral, aumentando el rendimiento y el sentido de pertenencia de cada empleado por la empresa.
- El liderazgo y el clima organizacional tienen una relación directamente proporcional, es decir, si existe un buen líder en la empresa, el cual fomente el trabajo en equipo, donde exista la retroalimentación de ideas por parte de todos los empleados, en donde se desarrolle un ambiente laboral apto, los empleados van a estar satisfechos y esto se va a reflejar en el rendimiento de la organización.

Recomendaciones

- A partir del anterior trabajo se pudo observar que una empresa no solamente debe estar preocupada por sus ingresos, sino también por el bienestar de sus empleados, por esta razón, es necesario que las organizaciones implementen programas de capacitación para sus empleados con el fin de incrementar la productividad y los conocimientos tanto teóricos como prácticos de los empleados.
- Es importante tener en cuenta que en cualquier organización es necesaria un área de recursos humanos, ya que esta es la encargada de motivar y a su vez que se incremente la satisfacción y la calidad de vida del empleado, a través de esta área el empleado tiene la posibilidad de intercambiar ideas acerca del clima laboral con el fin de mejorar la productividad dentro de la organización.

Referencias Bibliográficas

(Diagnostico organizacional, 2012,) *¿Qué es Clima Organizacional?*. <http://rechum.secsonora.gob.mx/pica/capacitacion/modules/smartsection/item.php?iemid=1>

(Pérez J, Torres E., Hernandez R., 2012) . *Revista internacional administración & finanzas. El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral.*

(Peralta A., Besio V.B, 2008). *Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional.*

(V Chiang M, Núñez A., Martin J., Salazar M., 2010). *Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad.*

(Pérez A., 2011). *La gestión universitaria y el clima organizacional.*

(Estrada J., Pupo J., Rodríguez Y., Andalia R., 2009) *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.*

(Bañuelos A., Descals F., Bernabéu A., 2009). *Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional.*

(Carbó G., Segovia A., 2011) *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones. Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de Compartir Conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso con la Organización.*

(Palomino J., Espinoza J., Arellano M., 2012). *Global Conference on Business and Finance Proceedings .Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados.*

(López A., Cárdenas M., Iruegas M., 2011) . *Global Conference on Business and Finance Proceedings. factores de satisfacción dentro del clima laboral de una pyme.*

(Alarcón H., Araneda B., 2007) *Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas.*

(Rodríguez Y., Remus M., 2004). *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente. Clima organizacional: conceptos y experiencias.*

(Núñez G. , Monfort P., 2005).*Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa.*

(Álvarez F.,1998). *Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional.*

(Gonzales A.,2000). *Clima organizacional, antesala del aseguramiento de la calidad.*

(Ortiz R.,2008). *Pensamiento & Gestión. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas.*

(Rodríguez A., 2008).*Revista Responsabilidad Social empresarial, Calidad de Vida y Trabajo Social.*

(Álvarez L., Cuadrado, Calderón, Tejedo, Rodríguez I., 2011). *ético y regulación en un escenario empresario global.*

(Quesada F., Jiménez A., 2008). *Aprendizaje y liderazgo en la responsabilidad social de las empresas.*

(Centro para el Cambio, 2012). *Bienestar empresarial. Clave en productividad <http://namagazine.es/2011/09/18/bienestar-empresarial-clave-en-la-productividad/>*

(Sendagorta E., 2008) *El humanismo en el liderazgo empresarial.*

(Velásquez A., 2011). *Del líder al humano en la organización*

(Morffe I., García K., 2006). *Liderazgo y enfoque de genero.*

(Alcázar J., 2007) . *El liderazgo: un poder relativo. the leadership: a relative power.*

(De Parra R., Vásquez X., 2006) . *Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos.*

(Publicación periódica, 2010). *Grandes lugares de trabajo .Lecciones de liderazgo de los mejores lugares de trabajo*

(Talavera J., 2007) . *Leadership : magazine for managers .En busca del liderazgo empresarial*

(Antúnez M., 2012). *Negocios desde casa. Buenas practicas de negocio.*

(Mago R., 2009). *Gerencia en crisis o crisis de la gerencia.*

(Entrevista , 2010) . *Consejos ejecutivos: en sus propias palabras.*

(Romero E., Acosta E., 2006). *Evaluación de las competencias emocionales*

(*inteligencia emocional*) y su influencia en el liderazgo eficaz.

(Rodríguez A., 2007). Artículo liderazgo y empowerment. *Bases para la gestión directiva.*

(Vera R., 2007). *El valor del tiempo para los ejecutivos.*

(Tillerías J., 2012). *Global conference on business and finance proceedings. Liderazgo político: características y particularidades. Un estudio de caso.*

(Navarrete E., Pantoja J., 2012). *Global conference on business and finance proceedings. Desarrollo teórico sobre el liderazgo autentico.*

(Manchola I., 2008). *Los estilos de dirección y liderazgo, propuesta de un modelo de caracterización y análisis.*

(Martin N., Solano A., 2007). *Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo. Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel.*