

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EL LIDERAZGO EFICAZ, FACTOR DETERMINANTE PARA EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS**

Monografía para optar al título de Administrador de Empresas

ANGÉLICA PATRICIA HERNÁNDEZ

Director: Rodrigo Zarate

Bogotá D.C., 2013

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EL LIDERAZGO EFICAZ, FACTOR DETERMINANTE PARA EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS**

Monografía para optar al título de Administrador de Empresas

ANGÉLICA PATRICIA HERNÁNDEZ

Director: Rodrigo Zarate

Bogotá D.C., 2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

Carlos Largacha

Jurado

Cesar Nieto

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Primero a dios por darme la vida y la salud, por permitirme todas las posibilidades para salir adelante y lograr triunfos como este.

A mi familia quien fue el principal motor para la culminación de mi vida universitaria a mi mama María del Carmen Hernández, a mi hermano Mauricio Hernández, a mi hijo Nicolás y a mi hija Juanita quien nació en la fase final de este trabajo, a mi esposo Álvaro Almonacid, quien me motivo y colaboro hasta último momento.

A todas las personas que ayudaron en este trabajo. A los 5 directivos entrevistados que dispusieron de su tiempo para hablarnos un poco de cómo el liderazgo influye en el clima organizacional de sus empresas.

Al profesor y tutor Rodrigo zarate, por su constante seguimiento y orientación, quien me dicto la materia de liderazgo y logro fomentar en mi el gusto por este tema y por ende la creación de este proyecto.

A todos mis amigos y profesores de la universidad EAN con quienes viví grandes momentos y adquirí gran conocimiento.

A la universidad EAN por fomentar mi espíritu emprendedor y fortalecer mis conocimientos.

A todos mil gracias...

Angélica Hernández

TABLA DE CONTENIDO

	PAGINA
SUMMARY.....	1
RESUMEN.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
OBJETIVOS	
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	7
MARCO METODOLÓGICO.....	8
CAPITULO I	
MARCO TEORICO	
VIAJANDO A TRAVÉS DE LAS EMPRESAS, IDENTIFICANDO SU ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL	
1.1.- Que son las empresas.....	10
1.2.- La empresa como combinación de dinero y de personas.....	11
1.3.- La función económica y social de la empresa.....	11
1.4.- ¿Qué es liderazgo?.....	13
1.5.- Estilos de liderazgo.....	14
1.5.1.- Liderazgo coercitivo.....	15
1.5.2.- Liderazgo orientativo.....	15

1.5.3.- Liderazgo afiliativo.....	16
1.5.4.- Liderazgo democrático.....	16
1.5.5.- liderazgo ejemplar.....	16
1.5.6.- Liderazgo formativo.....	17
1.6.- Características y cualidades de los líderes.....	19
1.7.- Liderazgo transaccional y transformacional.....	20
1.7.1.- Liderazgo transaccional.....	20
1.7.2.- Liderazgo transformacional.....	20
1.8.- Líder diferente de gerente.....	23
1.9.- Clima organizacional.....	25
1.10.- Clima laboral, satisfacción laboral y motivación.....	26
1.11.- Condiciones del clima organizacional.....	27
1.12.- Cuatro tipos de clima vinculados al tipo de dirección.....	28
1.12.- Dimensiones y enfoques del clima organizacional.....	30

CAPITULO II

EL LIDERAZGO EFICAZ, VIAJE DE TRANSFORMACIÓN PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1.- El liderazgo eficaz.....	33
2.2.- El liderazgo eficaz es un viaje de transformación de 4 etapas.....	33
2.3.- ¿Qué atributos personales necesito para ser un líder eficaz?.....	34
2.4.- Otras cualidades que necesita un líder eficaz.....	38
2.5.- Empleados motivados y no externamente motivados.....	39
2.6.- Formación continua, estrategia de competitividad.....	40
2.7.- El liderazgo influye en el clima organizacional.....	42

CAPITULO III

TRABAJO DE CAMPO ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

3.1.- Entrevista a un directivo de Alpina.....	46
3.2.- Entrevista a un directivo de Nokia Siemens Networks.....	51
3.3.- Entrevista a un directivo de Uraki - Constructora inmobiliaria.....	56
3.4.- Entrevista a un directivo de Protekto	60
3.5.- Entrevista a un directivo de Grupo Bancolombia.....	65

ESTUDIO Y ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	69
--	----

CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS.....	78
--------------------------------------	----

CAPITULO IV

PLANES PROPUESTOS

4.1.- Resumen.....	81
4.2.- Plan de capacitación.....	84
4.3.- Plan de acción.....	86

CONCLUSIONES GENERARES.....	89
-----------------------------	----

RECOMENDACIONES.....	90
----------------------	----

REFERENCIAS.....	92
------------------	----

CUADROS

Cuadro N° 1. Un vistazo a los 6 estilos de liderazgo y su impacto sobre el clima....	18
Cuadro N° 2. El clima organizacional de Likert.....	29
Cuadro N° 3. 9 Dimensiones y enfoques del clima organizacional.....	31
Cuadro N° 4. Relación entre clima laboral y liderazgo.....	35
Cuadro N° 5. Relación entre clima organizacional y liderazgo.....	43
Cuadro N° 6. Plan de capacitación.....	84

FIGURAS

Figura N° 1. Características del liderazgo transaccional.....22

Figura N° 2. Componentes clave del modelo del liderazgo transformacional.....22

SUMMARY

In this project called “Effective Leadership: Determining factor for the Corporate Organizational Climate” is possible to identify the need and importance of having an effective Leadership to help promote a good Organizational Climate.

Organizations are made out of people and if this people are not motivated or if they do not count with good leadership, they can face internal problems that will affect their production levels. This could be reflected in their interpersonal relationships within their teams and also in not fulfilling common goals and objectives.

This Project offers a wide definition from different authors in concepts like: ¿What are the companies? The company as a mix between people and cash and its economical and social role, ¿What is effective Leadership? With its different styles characteristics and qualities and ¿What is organizational Climate? Conditions and dimensions.

The intention is to clarify the aspects that show the lack of leadership inside companies and which characteristics and behaviours identify the companies' directives so that they can positively impact their leadership. Also what companies need to do to have better leaders, by implementing an action plan in which the stage or situation of the team is previously determined.

These concepts will be reinforced by 5 open interviews to people in directive positions in well known companies as Alpina, Bancolombia, Nokia Siemens Networks, Protekto and Uraki.

RESUMEN

En este trabajo que se titula “EL LIDERAZGO EFICAZ, FACTOR DETERMINANTE PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS”. Se identifica la importancia y la necesidad de las compañías por contar con un liderazgo eficaz que fomente el buen clima organizacional. Las organizaciones están constituidas por personas y si estas no están motivadas o no cuentan con buen liderazgo se enfrentan a problemas internos que interfieren en el nivel productivo de cada individuo, manifestándose en las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo y en el incumplimiento de metas u objetivos comunes. Este proyecto ofrece una amplia definición de varios autores de conceptos como: ¿Qué son las empresas?, la empresa como combinación de dinero y personas, su función económica y social, ¿Qué es liderazgo eficaz?, sus estilos, características y cualidades, ¿Qué es clima organizacional?, sus condiciones y dimensiones, entre otros. Con esto se pretende aclarar los aspectos que identifican la ausencia de liderazgo en las empresas y que conductas o características identifican a los directivos para impactar positivamente con su liderazgo y que deben hacer las empresas para contar con mejores líderes, Implementando un plan de acción, determinando la etapa en la que se encuentra el equipo de trabajo.

Se reforzaran estos conceptos por medio de un trabajo de campo, realizando 5 entrevistas abiertas a profundidad a directivos de empresas reconocidas en el mercado como: Alpina, grupo Bancolombia, Nokia Siemens Networks, Protekto y Uraki.

INTRODUCCIÓN

En un mundo complejo y cambiante, las empresas que cuentan con un liderazgo eficaz, son las que logran mayor eficiencia, eficacia y productividad en todos sus procesos y en el clima organizacional, gracias a nuevos estilos de liderazgo que mejoran los resultados de las personas y de los grupos de trabajo.

“Para los líderes efectivos el desarrollo de sus empleados en el largo plazo es un tema de interés personal, y usan el tacto y otras habilidades sociales para estimularlos a lograr lo mejor. No se trata de ser “simpáticos” o “comprensivo”, sino de utilizar las motivaciones individuales en beneficio de promover un objetivo de toda la organización.”¹

Lo que conlleva a las organizaciones a prestarle mayor atención al clima organizacional a su talento humano, a su satisfacción profesional y personal, convirtiéndolo en la principal estrategia para marcar un punto diferenciador en el mercado frente a la competencia.

Los momentos de crisis en las empresas, cada vez son más frecuentes, la ausencia de información, competitividad, desarrollo tecnológico e innovación, son causa de un estilo de liderazgo inadecuado.

“las compañías necesitan un líder que no le dedique su tiempo primordialmente a los temas financieros y del mercadeo y en segundo lugar a asuntos tecnológicos de producción o logísticos, también es importante la selección, evaluación, compensación y desarrollo de su gente.”²

¹ Prentice, W.C.H, (2004). Comprendiendo el liderazgo. *Harvard Business Review*. p.2

² Rodríguez, M. (2005), *Brújulas empresariales II*. Listado 10 mandamientos del líder exitoso. Casa Editorial el Tiempo. p. 84

Identificación del problema

En la actualidad el liderazgo eficaz en las empresas, no es percibido correctamente, impactando de forma negativa en el talento humano y en el clima organizacional.

Los empresarios y directivos no saben que estilo de liderazgo implementan con sus colaboradores y se centran en obtener resultados netamente económicos, por encima de implementar un clima organizacional adecuado que les permita contar con personal comprometido y motivado que genere mayor productividad y un valor agregado frente a la competencia.

Las organizaciones pueden tener una estrategia y una planeación adecuada, pero si quien lidera estos procesos no cuenta con las capacidades y cualidades de un líder eficaz, muy difícilmente se lograrán los resultados esperados y el ambiente laboral no será el indicado.

Formulación del problema

- ✓ ¿Cuales son los aspectos que identifican la ausencia de liderazgo eficaz en las empresas y perjudican su clima organizacional?
- ✓ ¿Que conductas identifican a los directivos para impactar negativamente con su liderazgo en el clima organizacional?
- ✓ ¿Que deben hacer las empresas para contar con mejores lideres y a su vez generar un impacto positivo en el clima organizacional?

Objetivos

Objetivo general

Identificar los comportamientos relacionados con el liderazgo eficaz, en las empresas y su impacto en el clima organizacional.

Objetivos específicos

- ✓ Identificar las características y cualidades relacionadas con el liderazgo eficaz, estilos de liderazgo y el impacto general sobre el clima.
- ✓ Resaltar la importancia de las capacitaciones continuas a los empleados y realizar un programa de capacitación, como factor de mejora de la productividad y del clima organizacional.
- ✓ Implementar un plan de acción general, que le permita a los líderes impactar positivamente en el clima organizacional.
- ✓ Realizar un estudio de los resultados obtenidos en las entrevistas e identificar el estilo de liderazgo de cada directivo y como este influye en el clima organizacional de cada una de las empresas.

Justificación

La importancia de este trabajo es investigar y comprobar el impacto positivo que logra el liderazgo eficaz en los diferentes procesos de las empresas y en su clima organizacional, se ha venido demostrando que el liderazgo es una de las alternativas más influyentes sobre el clima organizacional y sus resultados.

Con los estudios realizados y el aporte del conocimiento de varios investigadores sobre el liderazgo en general, se han implementado herramientas que permiten identificar situaciones que afectan negativamente el clima organizacional.

Todas las empresas desean ser exitosas y contar con un equipo de trabajo comprometido y dinámico, motivando a sus colaboradores con un liderazgo positivo, solo así la organización contará con personal comprometido con los valores y objetivos.

Para esto las empresas y sus líderes deben tomar conciencia del papel tan importante que juegan sus empleados en las actividades y logros de la misma, implementando un comportamiento constructivo que mejore la imagen humana de sus directivos.

Por lo anterior es evidente encontrar herramientas o métodos que le permitan a las empresas, identificar los comportamientos negativos de sus líderes y de qué forma estos perturban el clima organizacional, para así mismo encontrar las soluciones adecuadas para no seguir cayendo en los mismos errores.

Marco Metodológico

Tipo de investigación

El presente trabajo se enmarcó dentro de los siguientes tipos de investigación: Descriptiva, De Campo y Bibliográfica.

Descriptiva

La investigación, hace referencia a un estudio descriptivo. La recolección de información, permitirá conocer si el liderazgo eficaz influye en el clima organizacional de las empresas y los factores que interfieren.

De campo

La investigación se desarrollara directamente en empresas que fueron seleccionadas según su tamaño y creación, se realizaran 5 entrevistas abiertas a profundidad a directivos con el fin de obtener resultados de calidad, el entrevistado expone su punto de vista, expresándose con mayor libertad.

Estas empresas Son:

- Alpina (empresa multinacional, fundada en Colombia).
- Nokia Siemens Networks (empresa multinacional, fundada en Finlandia/Alemania).
- Constructora Uraki (empresa familiar colombiana).
- Protekto (PYME colombiana del sector de seguridad a la carga, contenedores y embarcaciones).
- Grupo Bancolombia (empresa grande Colombiana).

Bibliográfica

Por medio de una investigación profunda de literatura de autores que hayan realizado estudios sobre el tema de liderazgo eficaz, motivación, trabajo en equipo y la influencia que estos tienen en el clima organizacional, sustentándose mediante consultas a: textos, fuentes bibliográficas, revistas, y fuentes informáticas e Internet.

Adicionalmente un juicio por parte de personal capacitado como lo son el tutor y los 2 jurados de este proyecto.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

VIAJANDO A TRAVÉS DE LAS EMPRESAS, IDENTIFICANDO SU ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1. ¿Qué son las empresas?

Para hablar de las empresas es necesario conocer e identificar ¿Qué son? ¿Para qué sirven? ¿Qué operaciones realizan? Solo así podremos identificar la importancia del liderazgo y cómo influye en el clima organizacional de las compañías.

A continuación varios autores describen desde su punto de vista la definición y la razón de ser de las empresas:

Campiña, G, & Fernández M. (2010), dicen que “las empresas son un conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario, para la producción e intercambio de bienes y servicios con el objeto de obtener un beneficio máximo o por lo menos satisfactorio, para realizar las funciones de producción y distribución, el empresario necesita disponer de equipos productivos, naves industriales, materias primas, en definitiva inputs, que a lo largo del proceso productivo se transforman en output o productos terminados, que se pondrán en funcionamiento a medida que los vayan demandando los clientes”.

Adicionalmente Campiña y Fernández (2010), ven como último objetivo de la empresa la obtención del máximo beneficio, pero hay que destacar también que este beneficio produce secundariamente un beneficio a la sociedad en forma de creación de puestos de trabajo, satisfacción de necesidades humanas y contribución

al incremento de los ingresos estatales mediante el pago de los impuestos empresariales, entre otros.

Monllor, J. (1994), define la empresa como “un sistema, ya que se caracteriza por ser un conjunto de elementos humanos, materiales e inmateriales que mediante un proceso de transformación y gracias a cierta estructura organizativa, tiende a la consecución de una serie de objetivos”.

Los anteriores autores coinciden en afirmar que las empresas son un conjunto de recursos materiales, financieros y humanos, la presencia del recurso humano es de vital importancia ya que es el único que puede maniobrar los demás elementos.

1.2. La empresa como combinación de dinero y personas

López, F.(2009), identifica la empresa como “una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntos, que producen un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero en esa empresa (los empleados) a través de la producción de determinados productos o servicios que vende a personas o entidades, interesadas en ellos (los clientes)”.

1.3. La función económica y social de la empresa

Caldas, M. & Heras A. (2011), ven la empresa como “una continua interacción con el entorno, que realiza una serie de funciones de gran importancia para la sociedad, configurándose como un elemento esencial dentro de nuestro actual sistema económico y social”.

A continuación se resumirán dichas funciones:

- Según Caldas, M. & Heras A. (2011), Se deben “Identificar las necesidades de la sociedad, la empresa debe detectar todas las demandas sociales; no

solo aquellas que le puedan reportar un beneficio en términos económicos, sino también las que puedan ser determinantes para el avance económico – social de su entorno”.

- Caldas, M. & Heras A. (2011), mencionan que “una herramienta muy útil para identificar las necesidades de la sociedad, será la realización de un estudio de mercado, donde halla organización de los factores productivos, La empresa es la que, una vez identificadas y determinadas las necesidades de la sociedad, establecen y organiza los factores productivos (materias primas, mano de obra etc.) necesarios para obtener los bienes y servicios que satisfagan las necesidades planteadas”.
- Adicionalmente Caldas, M. & Heras A. (2011), mencionan que “es indiscutible la importancia de la empresa para el bienestar de sus trabajadores, no solo en el ámbito de su trabajo, sino también en la conciliación de la vida laboral y familiar”.

Actualmente las empresas ya no solo satisfacen necesidades externas, también las de sus colaboradores, son mas consientes y valoran a sus empleados para fomentar el crecimiento y desarrollo.

Una de las principales características de las empresas, es que están formadas por seres humanos y las relaciones interpersonales se dan con el fin de ayudar a su crecimiento personal y laboral.

1.4. ¿Que es liderazgo?

El liderazgo es un tema bastante extenso, en este documento se presentan algunos autores que consideran que este es fundamental para el cumplimiento de metas y objetivos, aquí se descubrirá de forma sencilla un concepto completo para definir el significado del liderazgo.

Goleman, D. (2005), afirma que “El liderazgo, consiste en el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos. El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores para lograr metas específicas es un líder.”

Adicionalmente Goleman (2005), dice “En cuanto a la importante tarea de fijar metas, quizás sea realmente un hombre de poca influencia, o de pocas habilidades; como líder, tal vez sólo lleve a cabo planes ajenos, su logro excepcional es de tipo social y humano, y proviene de comprender a sus colaboradores y de la relación entre las metas individuales de cada uno de ellos y la meta grupal que él debe llevar a cabo”

Otros autores proponen teorías similares donde mencionan el liderazgo como un proceso de influenciar a los demás, pero sobre todo como un conjunto de conductas y actividades que lo identifican.

Kotter, J. (1998), menciona “el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.”

También Kotter (2006), considera “necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, lo cual se logra mediante una coalición cooperativa (network) de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad”.

Daft, R. (2006) dice que “El liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y seguidores mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten”

Maxwell (1993) menciona en una frase “Es la capacidad de conseguir seguidores”

Murillo, S. (2004) define el liderazgo como “el ejercicio del poder sobre un individuo o grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante”

La definición de liderazgo es amplia, pero en general los autores coinciden que el líder debe ser esa persona que tenga el poder de influir en las emociones de los demás y pueda comunicarse clara y abiertamente para poder dirigir al grupo y conseguir los objetivos propuestos.

Los verdaderos líderes deben poseer principios y valores que los identifiquen y destaquen sobre los demás. Un verdadero líder debe ser una persona honesta, carismática, visionaria con grandes sentimientos para ponerse en el lugar de los demás y entenderlos. Debe inspirar confianza, respeto y admiración en sus colaboradores.

1.5. Estilos de liderazgo

Goleman (2005), menciona en sus estudios e investigaciones que “Los ejecutivos y directivos más eficaces usan una colección de estilos de liderazgo distintivos; cada uno en la medida justa, en el momento preciso”

Adicionalmente Goleman (2005), identifico 6 estilos de liderazgo que se resumirán a continuación:

“Los líderes coercitivos exigen una conformidad inmediata. Los líderes orientativos movilizan a las personas detrás de una visión. Los líderes afiliativos crean lazos

emocionales y armonía. Los líderes democráticos crean consenso mediante la participación. Los líderes ejemplares esperan excelencia y autonomía Y los líderes formativos desarrollan a las personas para el futuro”

1.5.1. Liderazgo coercitivo

Goleman (2005), dice que este liderazgo “es el menos eficaz para la mayoría de las situaciones, la flexibilidad es lo más difícil de alcanzar, la toma de decisiones extremadamente vertical del líder mata las ideas antes de nacer. La gente se siente poco respetada.”

Este estilo de liderazgo afecta negativamente el clima organizacional de las empresas, el grupo de trabajo se desmotiva y las nuevas ideas disminuyen.

1.5.2. Liderazgo orientativo

Por el contrario para Goleman (2005), “este liderazgo es altamente eficaz, impulsando cada aspecto del clima. Es un visionario; motiva a las personas, aclarándoles cómo su trabajo calza dentro de la visión de la organización. Las personas que trabajan para estos líderes entienden que lo que hacen importa y por qué, también maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización”.

Cuando se tiene en cuenta las necesidades de las personas y se les motiva para satisfacerlas, el ser humano vive agradecido y trabaja con sentido de pertenencia, este liderazgo logra colaboradores innovadores y seguros.

1.5.3. Liderazgo afiliativo

Goleman (2005), menciona “para este estilo de liderazgo las personas son lo primero. Esta gira alrededor de las personas, quienes lo proponen valora a los individuos y a sus emociones por encima de las tareas y metas. El líder afiliativo briega por mantener contentos a los empleados y por crear armonía entre ellos”.

Este liderazgo es positivo y negativo, entre lo positivo esta la comunicación, la confianza y armonía del equipo de trabajo, pero no se aconseja utilizar solo este estilo de liderazgo, es muy permisivo y el rendimiento del grupo se puede deteriorar.

1.5.4. Liderazgo democrático

Para Goleman (2005) el liderazgo democrático “Impulsa la flexibilidad y la responsabilidad, escucha las preocupaciones de los empleados, aprende qué hacer para mantener la moral en alto. Finalmente, dado que tienen derecho para opinar al fijar sus metas y los estándares para evaluar el éxito, las personas que operan en un sistema democrático tienden a ser muy realistas acerca de qué puede o no ser logrado”.

Este estilo de liderazgo es fundamental para las empresas, le permite al empleado sugerir ideas y son tenidas en cuenta al momento de tomar decisiones importantes. Siempre se interesa por el bien del grupo, es bueno para desarrollar trabajos que dependen de todo el equipo.

1.5.5. Liderazgo Ejemplar

Adicionalmente Goleman (2005), menciona “que este liderazgo o líder establece estándares de desempeño extremadamente altos y él mismo los ejemplifica. Es obsesivo en cuanto a hacer las cosas más rápidas y mejor, y pide lo mismo de todos

quienes lo rodean. De inmediato identifica a las personas de bajo desempeño y demanda más de ellas”.

Este líder actúa coherentemente con sus palabras, hace lo que dice, crea equipos de trabajo de mayor rendimiento y motiva a sus colaboradores.

1.5.6. Liderazgo formativo

Para Goleman (2005), “este estilo ayuda a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades exclusivas, y a vincularlas a sus aspiraciones personales y profesionales. Instan a los empleados a establecer metas de desarrollo de largo plazo y los ayudan a concebir un plan para alcanzarlas”.

Los directivos de hoy deben prestar mayor atención al liderazgo formativo, son menos las organizaciones que se enfocan en formar a sus empleados o utilizar los recursos necesarios para este fin.

El estilo de liderazgo que implemente un directivo, repercute en el estado de ánimo de los colaboradores y en su forma de trabajar.

Cuadro 1

Un vistazo a los 6 estilos de liderazgo y su impacto sobre el clima

	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Democrático	Ejemplar	Formativo
El modus operandi del líder	Exige cumplimiento inmediato	Moviliza a las personas hacia una visión	Crea armonía y construye lazos emocionales	Forja consenso mediante la participación	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro
El estilo en una frase	"Haz lo que te digo"	"ven conmigo"	"las personas son lo primero"	"¿Qué piensas tu?"	"Haz como yo, ahora"	"Intenta esto"
Competencias Subyacentes de la inteligencia emocional	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Auto confianza, empatía, catalizador del cambio	Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Colaboración liderazgo de equipo, comunicación	conciencia, orientación al logro, iniciativa	desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
Cuando funciona mejor	Para una transformación o con empleados problema	para brindar una visión nueva u orientación clara	Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes	para construir consenso u obtener aporte de empleados valiosos	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
Impacto general sobre el clima	Negativo	El más fuertemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Adaptado por: Goleman, D. (2005)

1.6. Características o cualidades de los líderes

Según Campoy, D. (2006), los líderes deben contar con:

- La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en distintos momentos y situaciones.
- La capacidad para inspirar a los demás.
- La capacidad para crear una atmósfera adecuada que genere la motivación de los miembros del grupo.

Contreras, Y. (2003), enuncia 40 cualidades de un líder en su libro trabajo social de grupos, de las cuales se mencionan las 10 principales:

- 1) Asume responsabilidades.
- 2) Conoce a su grupo y se comunica con él.
- 3) Sabe ser seguidor a la vez que líder.
- 4) Fomenta el esfuerzo unido y el intercambio de ideas.
- 5) Tiene seguridad, confianza y dominio de sí mismo.
- 6) Es capaz de analizar y evaluar una situación antes de sugerir una solución.
- 7) Funciona en situaciones de emergencia sin excitación, ansiedad o lustración.
- 8) Acepta las críticas de forma mesurada
- 9) Conoce la conducta humana es tolerante y sabe escuchar.
- 10) Posee sensibilidad para percibir las necesidades, tendencias y preocupaciones del ambiente que rodea al grupo.

Estas cualidades que caracterizan a los líderes y que son esenciales para un excelente desempeño del directivo, se pueden aprender por medio de la práctica y capacitación específica de liderazgo.

1.7. Liderazgo transaccional y transformacional

Existen un sin número de teorías y estilos de liderazgo que se han analizado y que tiene que ver con el liderazgo transaccional y la transformacional.

A continuación varios autores nos hablan sobre el tema.

1.7.1. Liderazgo transaccional

Bass & Avolio, (1994) dicen que “el liderazgo transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de la calidad del trabajo del seguidor. El liderazgo transaccional depende del esfuerzo contingente”.

1.7.2. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es otro estilo que cree en sus empleados que busca como su mismo nombre lo indica transformarlos para que logren sus objetivos y metas.

Según Bryman (1996), “el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la Visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales”.

Bass B, (1981), habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

En el libro Gestión y promoción del desarrollo local Noguera, Pitarch & Esparcía (2009), enuncian Según Bass & Avolio (1994), que existen 4 dimensiones que componen el liderazgo transformacional:

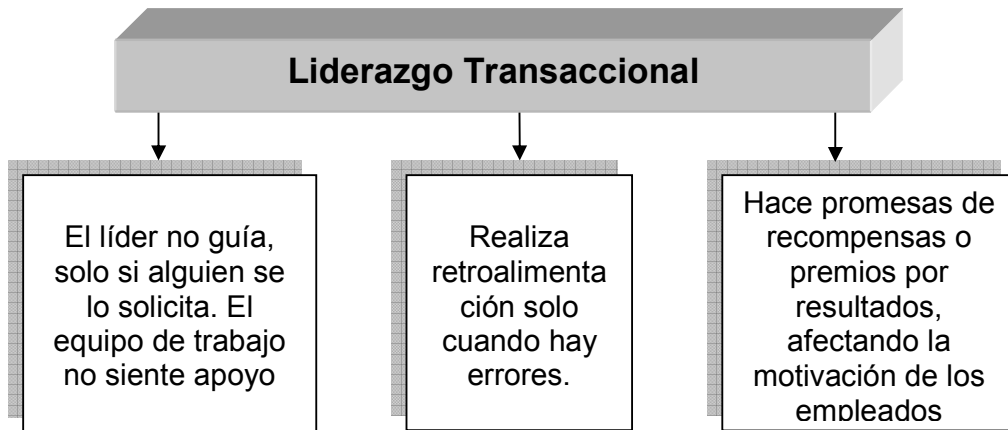
- 1) carisma: Se caracteriza por que actúa de modelo para los subordinados y proporciona una visión de futuro. El líder tiene en cuenta las necesidades de los subordinados antes que sus necesidades personales. Esta dimensión recoge la capacidad del líder de infundir orgullo y obtener el respeto y confianza de los subordinados.
- 2) Inspiración: Hace referencia a la capacidad del líder para transmitir a los subordinados altas expectativas de realización. Fomentando el trabajo en equipo.
- 3) Estimulación intelectual: promueve el pensamiento crítico entre los subordinados. Hacen que se planteen diversas maneras de realizar sus trabajos. Promueven la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas (Bass, 1985)
- 4) Consideración individualizada: se refiere a la consideración de las diferencias individuales a la hora de realizar las tareas. Requiere que el líder asesore sobre cómo realizar su tarea, así como que de feedback sobre el desempeño de la misma.

Este liderazgo requiere un cambio de 360 grados en la forma de pensar y de actuar.

Las personas deben estar dispuestas a asumir nuevos retos.

Figura 1

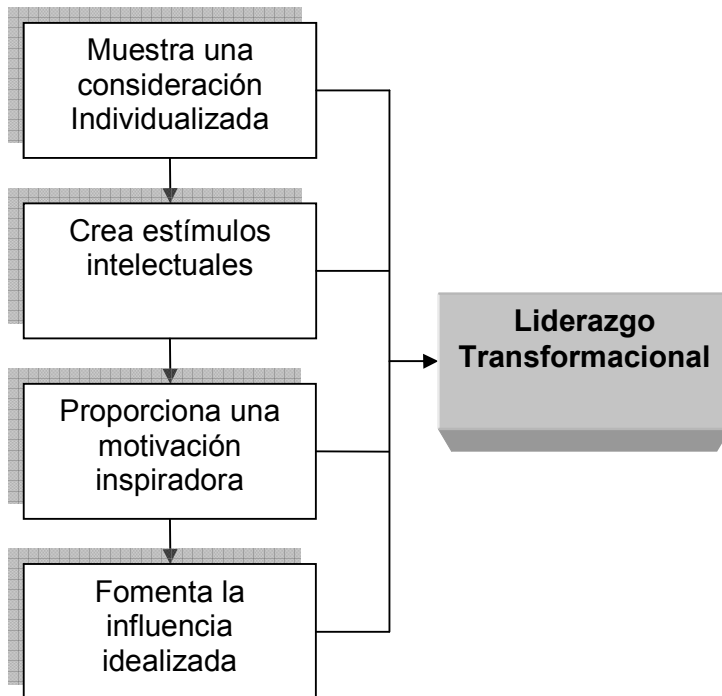
Características del liderazgo Transaccional



Fuente: Adaptación propia

Figura 2

Componentes clave del modelo del liderazgo transformacional



Fuente: Basada en Bass, BM & Riggio, R.E (2005), Transformacional Leadership, Segunda edición

1.8. Líder diferente de gerente

Las empresas necesitan gerentes con perfil de líderes, que guíen a la organización y a sus colaboradores a conseguir los objetivos. Transmitiéndoles energía, motivándolos por medio de incentivos o programas de capacitación.

Amorós, Eduardo (2007) dice “No se puede confundir líder y gerente no son lo mismo, mientras que los líderes adoptan una actitud activa y personal, los gerentes adoptan más bien una actitud paciente e impersonal hacia el logro de las metas. Pero en conclusión tanto líderes como gerentes efectivos son necesarios para optimizar las organizaciones.”

Según Robert House, de la escuela Wharton de la universidad de Pensilvania, concuerda cuando dice “que los gerentes ejercen la autoridad que les confiere su rango para ganarse la obediencia de los miembros de la organización. La gerencia consiste en implantar la visión y la estrategia dada por los líderes. Coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos. Esta es la diferencia entre un líder y un directivo o gerente. El director o gerente que no es líder solo cuenta con la fuerza que le da la administración su jerarquía o poder económico, pero no llega al corazón de la gente.”

Adicionalmente Kotter (1996), apunta que la gerencia es “un conjunto de procesos que mantienen funcionando adecuadamente el sistema de personas y tecnología. Sus aspectos más importantes comprenden la planificación, el presupuesto, la organización, la asignación del personal el control y la solución de problemas. En cambio el liderazgo es el conjunto de procesos para crear, en primera instancia una organización o adaptarla a las circunstancias cambiantes”.

Los ejecutivos modernos deben dejar atrás la imagen de gerentes que presionan o abusan de sus empleados por medio de la autoridad, en la actualidad tienen que convertirse en estrategias que guíen a su grupo de trabajo al éxito.

1.9. Clima organizacional

El clima organizacional es de vital importancia para las empresas actuales, ya que estas deben velar por un excelente ambiente que sea positivo para todos sus miembros, satisfaciendo necesidades, motivando el desempeño de los empleados generando mayor productividad.

A continuación varios autores nos hablan del tema:

Paz, Eric (1997), define el clima organizacional como “La tierra fértil o árida que se genera en la organización por la actitud, compromiso, liderazgo, expectativas y confianza por parte de los directivos; y que influye de una manera directa y determinante en el ánimo, creatividad y desarrollo de la potencialidad de los miembros de la empresa. Viene a ser esa fuerza que envuelve a todos los integrantes y les permite sacar lo mejor de cada uno de ellos para hacer progresos a la compañía”.

Forehand & Gilmer (1964), mencionan que “El clima es un conjunto de características que describen una organización las cuales; a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo; c) Influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

Chiavenato (2000), dice que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento”

Schneider (1983), se refiere “a los procesos que el individuo tiene en la organización, encuentra que el primero de ellos se refiere a la necesidad que aquel siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otro; el segundo tiene que ver con el establecimiento de sentimientos de atracción o

afinidad hacia la organización y el último, se refiere a la construcción de un seguimiento negativo o de otra acción, al sentir pertenencia a la organización.”

Otro autor que habla de tema es el señor, Méndez Á. (2006), dice que el clima laboral es “la valoración de los elementos de la cultura de una empresa, en un momento dado por parte de los trabajadores, por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador, no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales”

La primera definición es la más completa involucra todos los factores que interfieren en el clima de una compañía, en especial la actitud del equipo de trabajo, si esta es negativa, existen problemas internos, si es de rechazo, crea desmotivación y bajo desempeño laboral.

1.10. Clima laboral, satisfacción laboral y motivación

Las personas necesitan sentir satisfacción por lo que realizan en su vida laboral y privada. Una elevada satisfacción de los colaboradores, crea condiciones favorables en el trabajo, actitudes positivas, mayor productividad y un ambiente laboral sano y armónico.

Como expuso Maslow (1943), “las personas cubren en su trabajo una serie de necesidades, entre las que podemos encontrar las de pertenencia, relaciones y de integración. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también da respuesta a su necesidad de interacción social y su satisfacción depende de la calidad de las

interacciones, bien sea con los compañeros, con el jefe o con otro personal con el que estén en contacto”.

Para Gan & Gaspar (2007), “Tanto satisfacción laboral, como motivación y clima organizacional tienen efecto en la productividad. La motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo coercitivo de percibir la realidad. La cultura en relación con el clima, representa el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción, la satisfacción, mientras que el clima organizacional lo establecen los modos de percibir compartidos, consientes, manifiestos y medibles. La cultura moldea el clima organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad (Adaptado de Toro, 1998)”

La importancia de la motivación, satisfacción laboral y un buen clima, es de vital importancia para las empresas que buscan una dirección eficaz y para esto necesitan utilizar técnicas gerenciales que se identifiquen con una buena administración, que conozca las necesidades de sus trabajadores y cree caminos que faciliten el cumplimiento de las mismas.

1.11. Condiciones del clima organizacional

Para Montalbán (1999), El clima organizacional “es producto directo de la interrelación que se da entre las personas, cuando hablamos de cultura organizacional, de valores, de filosofía de la empresa de políticas, estamos hablando de condicionamientos establecidos a lo largo del tiempo y que responden a una forma de pensar de quienes conducen la organización. Este sistema de creencias no se desarrolla de la noche a la mañana, se va desarrollando

gradualmente y va permeando el comportamiento de las personas, hasta llegar a definirse como una forma de identidad empresaria. Esto es lo que se llama personalidad básica. Es el perfil que corresponde a un conjunto de características comunes que expresan en su comportamiento las personas que pertenecen a un determinado contexto. Así, en los núcleos familiares y en las escuelas hay comportamientos básicos, así como en los centros de trabajo, con las organizaciones ocurre algo parecido que con las personas.”

La forma de actuar, pensar y vivir de una empresa ante las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas es lo que identifica su cultura y determina su ambiente laboral.

1.12. Cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección.

Likert (1967), define 4 tipos de clima vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo:

Cuadro 2

El clima organizacional de Likert

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO	
Sistema autoritario explotador	La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
Sistema autoritarismo paternalista	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan sistemas de control. · Desde fuera da la impresión que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	
Sistema consultivo	Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe integración entre ambas partes y existe la delegación. · La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional a partir de los objetivos a alcanzar.
Sistema participación en grupo	La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal y ascendente - descendente. La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas. · El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Adaptado por Likert (1997)

Así como en el liderazgo se manejan diferentes tipos o estilos, en el clima pasa lo mismo, aunque el sistema autoritario explotador es negativo en cualquiera de sus dimensiones, este no permite a los empleados actuar por sí mismos, al contrario los somete a proceder de acuerdo a lo que siempre digan sus superiores, limitándoles creatividad y libertad de expresión lo que conlleva a empleados frustrados, tímidos y sin motivación a realizar nuevas tareas o creación de nuevas ideas que beneficien a la compañía.

En el sistema autoritarismo paternalista, existe mayor confianza, aunque solo se percibe de la forma adecuada exteriormente, pues interiormente se debe trabajar más en utilizar a los empleados de la forma adecuada y no utilizando sus necesidades para lograr que hagan lo que los directivos quieren.

En cuanto a los sistemas consultivo y participativo, estos deben implementarse en todas las empresas para lograr una mejor gestión con el talento humano y así perfeccionar los métodos de trabajo, que agilicen todos los procesos de la compañía para la obtención de metas u objetivos a corto o mediano plazo.

1.13. Dimensiones y enfoques del clima organizacional

Para Litwin & Stinger (1978), el clima organizacional “es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones”.

En el siguiente cuadro se especifican las 9 dimensiones y enfoques por medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

Cuadro 3

9 Dimensiones y enfoques del clima organizacional

1. Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización a cerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto).
2. Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o vigilante (el polo opuesto), es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión o intermisión.
3. Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.
4. Desafío	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización a cerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.
5. Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa a cerca de la existencia de un ambiente de trabajo y de buenas o de malas relaciones sociales, tanto entre iguales, jefes y subordinados.
6. Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o "ir cada uno a lo suyo"

7. Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo/nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento)
8. Conflictos	Es el sentimiento de que los miembros de la organización tanto pares como superiores aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener con la aplicación de un cuestionario una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Adaptado por: Litwing & Stinger (1978)

CAPITULO II

EI LIDERAZGO EFICAZ, VIAJE DE TRANSFORMACIÓN PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. El liderazgo eficaz

El liderazgo eficaz es primordial para las empresas actuales, la efectividad de un líder define el éxito de las relaciones del grupo de trabajo y la influencia de las personas para alcanzar las metas deseadas.

Los líderes eficaces deben poseer un talento exclusivo que les permita ser competitivos en el mercado.

Michael A & Hugg Grahan (2008), mencionan que el líder eficaz “es aquel que tiene éxito en establecer nuevos objetivos e influir en los demás para lograrlos”

2.2. El liderazgo eficaz un viaje de transformación de 4 etapas

Blanchard (2007), dice que “existen 4 etapas de liderazgo que se resumirán a continuación:

1. Auto liderazgo: Es el liderazgo que comienza por dentro, antes de liderar a cualquier otra persona, las personas se deben conocer a sí mismas y saber que necesitan, para tener éxito.
2. Liderazgo uno a uno: Si el líder no sabe quien es o cuales son sus fortalezas y debilidades y no está dispuesto a ser vulnerable, jamás podrá desarrollar una relación de confianza, sin confianza es imposible que una organización funcione eficazmente, la confianza entre usted y las personas que lidera es esencial para el trabajo conjunto.

3. Liderazgo de equipo: Liderar un equipo es siempre más complicado que liderar a las personas uno a uno, este liderazgo exige confianza y cooperación.
4. Liderazgo organizacional: Es la etapa final del viaje de transformación, alguien que supervisa a más que un equipo, depende de la perspectiva, la confianza alcanzada durante las tres primeras etapas del viaje de transformación del líder. La clave para desarrollar una organización eficaz, es crear un ambiente laboral que valore, tanto las relaciones como los resultados”

Para liderar a las personas primero; el líder debe conocerse a sí mismo, debe ser gestor de su propia persona, debe poseer confianza en sí mismo, para confiar en los demás y que confíen en el, debe poseer una actitud positiva que le ayude a conseguir aquello que desea.

Los líderes deben tener claro que valores lo determinan y que pensamientos pasan por su mente.

2.3. ¿Que atributos personales necesito para ser un líder eficaz?

Dave Ulrich, Jack Zenger & Norm Small Wood (2000), mencionan diferentes atributos que debe tener un líder eficaz como los siguientes:

Cuadro 4

Atributos personales para ser un líder eficaz

DIMENSINES	Conductas o acciones ejemplares que deben mirar las empresas en sus gerentes o directivos
FIJAR EL RUMBO	
COMPRENDER LOS SUCESOS EXTERNOS	<p>Exhibir fuerte orientación hacia el cliente. Pensar profundamente y ver nuevas posibilidades. Atener la visión, las destrezas y los recursos necesarios para formar conexiones. Dedicar recursos a innovaciones de procesos que mejoren la productividad. Darle a la organización un rumbo claro y constante. Demostrar responsabilidad inquebrantante frente al medio ambiente.</p>
CENTRARSE EN EL FUTURO	<p>Mostrar convicción en la creación de una visión. Particular una visión, valores y estrategia tangibles. Elaborar una visión que abra nuevos caminos. Operar sobre un conjunto de principios y convicciones inspiradoras. Definir principios esenciales, darles forma y aplicarlos. Ver el negocio desde la perspectiva del cliente. Reclamar el futuro mediante el reconocimiento, previsión tecnológica, flexibilidad conceptual, visión, alineación estratégica y mejorando la imagen de la empresa. Pensar estratégicamente.</p>
CONVERTIR LA MISIÓN EN ACCIÓN	<p>Alinear la actuación con la visión. Inspirar una visión compartida. Comprometer a otros para alcanzar un estado futuro. Transformar la estrategia en resultados. Inspirar un propósito compartido. Generar un clima para el éxito.</p>

MOVILIZAR LA DEDICACIÓN PERSONAL	
FORJAR RELACIONES COLABORATIVAS	Tener amor por la gente. Ser capaz de estar solo, pero también de trabajar con otros. Entusiasmar, apoyar y animar más que juzgar, criticar y evaluar. Fomentar la colaboración promoviendo metas conjuntas y forjando confianza.
COMPARTIR PODER Y AUTORIDAD	Demostrar la voluntad y capacidad de compartir el poder y el control.
GESTIONAR LA ATENCIÓN	Fortaleza donde había debilidad. Agilidad donde había torpeza. Valor donde había cobardía. Optimismo donde había cinismo. Convicción de que el futuro será mejor.
GENERAR CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	
FORJAR INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Demostrar un liderazgo eficaz capaz de integrar, dotar y orquestar actividades de varias agrupaciones de proyectos. Formar líderes a medida según las necesidades dentro de cada una de esas agrupaciones de proyectos. Alinear y asegurar la armonía entre organización y estrategia. Comunicar activamente una amplia gama de informaciones a todos los empleados. Comprometerse plenamente con una estrategia a largo plazo de forjar una institución valiosa. Brindar el ánimo y los recursos necesarios para la mejora continua. Generar apoyo entusiasta para las metas del negocio.
APROVECHAR LA DIVERSIDAD	Mostrar tolerancia por la diversidad e intolerancia por el desempeño, las normas y los principios. No temer la fuerza de los subordinados. Integrar diferentes culturas, sectores y disciplinas. Resolver conflictos con diplomacia y encontrar una causa común. Abogar por la asociación y colaboración como estilos de conducta preferidos. Aprovechar plenamente a los individuos independientemente de su raza, sexo, origen étnico o cultura.

DESARROLLAR EQUIPOS	<p>Formar equipos de proyectos auto dirigido. Hacer fertilización cruzada y traer lo mejor de un lugar a otro. Escoger a los integrantes de equipo mejor dotados que se tengan. Suministrar leed- back, especifica y frecuente que ayude a mejorar el desempeño del equipo. Respaldar al equipo incluso cuando está perdiendo</p>
DISEÑAR SISTEMAS DE RECURSOS	<p>Desarrollar y crear una cultura. Mantener y sustentar la cultura. Ser capaz de analizar suposiciones culturales. Servir de catalizador y gestor del cambio cultural. Promover conscientemente una cultura claramente.</p>
DEMOSTRAR CARÁCTER PERSONAL	
TENER Y CREAR UNA IMAGEN POSITIVA DE UNO MISMO	<p>Crear en uno mismo: Auto confianza unidad a humildad. Demostrar niveles extraordinarios de percepción y discernimiento de las realidades del mundo y de los integrantes del grupo o unidad. Exhibir niveles extraordinarios de motivación para hacer posible que los miembros de un grupo soporte la dificultad del re aprendizaje y el cambio.</p>
POSEER HABILIDAD COGNOSCITIVA Y ENCANTO PERSONAL	<p>Tener mente receptiva y extenderse a los asociados. Ser receptivo a información proveniente de fuera del marco actual. Contemplar posibilidades nuevas que rompan el molde. Buscar oportunidades para aprender. Actuar con honestidad. Tener amplios conocimientos de gestión empresarial. Practicar el análisis viendo las cosas desde ángulos nuevos. Aprender de los errores. Mantenerse dispuesto a escuchar críticas. Ser ágil en la adquisición de autoconocimiento; analizar los problemas de maneras nuevas y ensayar cosas novedosas.</p>

Fuente: Adaptado por Ulrico Dave, Zenger Jack & Norm Small Word (2000)

El líder además de poseer estos atributos, debe poseer don de gente y preocupación desinteresada por lo que le pase a los demás.

2.4. Otras cualidades que necesita un líder eficaz

Para Robbins (2005), un líder eficaz también debe poseer:

- “Dinamismo: Los líderes realizan una gran cantidad de esfuerzo, tienen un deseo relativamente alto al logro; son ambiciosos; tienen mucha energía; son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.
- Deseo de dirigir: los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos, muestran el deseo de tomar la responsabilidad.
- Honestidad e integridad: los líderes crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores siendo sinceros y honestos y mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos.
- Confianza en sí mismo: Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos, por lo tanto los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son los correctos.
- Inteligencia: los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
- Conocimientos pertinentes para el trabajo: Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, la industria y los asuntos técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar las decisiones bien informadas y entender las implicaciones de esas decisiones.

- Extraversión: los líderes son personas muy activas y alegres, son sociables, seguros de sí mismos y raramente son callados o retraídos.”

2.5. Empleados auto motivados y no externamente motivados

El líder eficaz debe tener en cuenta que sus empleados estén auto motivados y no externamente motivados para obtener un mejor clima organizacional.

Para Dólar, Martín & Soto (2000), La clave de la auto motivación, está en dirigir nuestra atención a los deseos humanos que todos compartimos, pues de ellos surgirán los elementos motivadores, estos deseos son: deseo de actividad, la gente desea estar activa y participar en nuestras vidas personales, la mayoría evita el aburrimiento y la monotonía, sin embargo en el trabajo, se espera que los empleados acepten gustosamente trabajos aburridos, repetitivos y monótonos.

Adicionalmente Dólar, Martín & Soto (2000), mencionan el deseo de pertenencia, Poseer cosas hacen que las personas se sientan mejor con ellas mismas, la pertenencia psicológica es más importante que la física. Los empleados quieren psicológicamente poseer su trabajo y sentirse responsables de su empleo.

En el año (2000) Dólar, Martín & Soto, mencionaron el deseo de poder, las personas desean controlar su destino, no quieren sentirse impotentes ante las fuerzas externas que moldean sus vidas, tradicionalmente, los empleados han estado indefensos ante las organizaciones rígidas, controladoras y con estructuras de arriba hacia abajo. Hoy día, mas y mas empleados están pidiendo que se les devuelva su libertad.

De acuerdo con Dólar, Martín & Soto (2000), “existen otros tipos de deseo como: deseo de afiliación, las personas son criaturas sociales, les gusta interactuar y socializar entre sí, deseo de competencia, la competencia es esencial para la

autoestima, deseo de alcanzar logros, las personas desean lograr algo, tener éxito en algo, deseo de reconocimiento, las personas quieren sentirse apreciadas por los demás, ser reconocidas positivamente por los meritos, deseo de que lo que se hace tenga sentido, las personas quieren tener una razón para hacer algo, quieren que sus esfuerzos, aunque humildes hacen la diferencia”.

Las empresas, están en la obligación de generar espacios para ayudar al auto motivación de sus empleados y potenciar el desarrollo de las competencias y la retroalimentación de su desempeño.

Para esto es necesario poner en práctica los deseos humanos mencionados anteriormente con el fin de mantener una actitud positiva frente al trabajo y a la organización.

Los directivos deben reconocer y premiar las diferentes actividades que realizan sus colaboradores dentro de la compañía, identificando sus necesidades individuales y grupales y proveer las condiciones y el ambiente propicio para un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.

2.6. Formación continua, estrategia de competitividad y mejor ambiente laboral.

Las empresas para ser competitivas en el mercado, deben contar con personal capacitado, con acceso a cursos, talleres y seminarios que ayuden a realzar sus habilidades y fortalezcan sus conocimientos.

Gitman & McDaniel (2005), mencionan que las compañías que brindan oportunidades para que sus empleados se instruyan y capaciten se benefician de contar con una plantilla de trabajadores más motivados y mejor preparados. Los empleados que reciben capacitación adecuada para usar las nuevas tecnologías, son más productivos y se oponen menos a los cambios en su trabajo. La instrucción

y la capacitación proporcionan beneficios adicionales por que aumentan el sentimiento de competencia y de valía personal de los empleados. Cuando las compañías gastan dinero para actualizar los conocimientos de los empleados les están diciendo te valoramos y estamos comprometidos con tu crecimiento y desarrollo como empleado.

Para Ramírez, A. (1993), poder disponer de trabajadores formados o con buena disposición para recibir formación puede contribuir a que la empresa afronte la competencia y la incertidumbre de los mercados con una mayor probabilidad de éxito.

Para Alcaide, Cruz & Peiró (1997), el crecimiento de la competitividad de las empresas exige la adaptación flexible de éstas a los requerimientos de un sistema productivo en constante evolución, así como la inversión en formación, para facilitar la movilidad y la necesaria utilización flexible de los recursos humanos en el seno de la empresa.

Un líder eficaz, debe incorporar en sus objetivos la formación de todo su equipo de trabajo, para generarles compromiso, amor por su trabajo y cariño por la empresa.

Un empleado capacitado mejora sus deficiencias, es más productivo y maneja su tiempo eficazmente, logrando mejores relaciones interpersonales y un mejor ambiente laboral.

2.7. El liderazgo influye en el clima organizacional

Es evidente destacar que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas y que cada institución crea su propio clima. Para que exista un buen clima debe existir un líder eficaz, que guíe, motive y capacite a sus empleados hacia la consecución de un objetivo y metas comunes.

El liderazgo eficaz es de gran importancia en el clima organizacional ya que la buena utilización de este ayuda a la empresa a lograr eficacia y competitividad, además de mejorar las relaciones interpersonales y por ende el trabajo en equipo.

Existe cantidad de literatura, que se ha dedicado a investigar la relación directa entre el liderazgo usado por los directivos y el clima organizacional percibido por sus empleados.

A continuación en un cuadro se presentan varios autores que ratifican que el liderazgo, es un factor determinante del clima organizacional.

Cuadro 5

Relación entre clima organizacional y liderazgo

AÑO	AUTOR	RESULTADOS
1939	Lewin, Lippitt y White	Manipularon los estilos de conducta del líder y observaron sus efectos diferenciales sobre las percepciones del clima y respuestas conductuales. Ven el liderazgo como uno de los determinantes primarios del clima.
1968	Litwin y Stringer	En un estudio experimental crearon 3 organizaciones simuladas, cada cual con un líder que exhibía un estilo diferente de liderazgo: Burocrático, de cooperación y centrado en la productividad. Los resultados demostraron que los climas llegaban a ser cada vez más diferenciados de acuerdo con el estilo del líder, es decir las diferencias en el clima organizacional variaron consistentemente en función del patrón de dirección y el estilo de liderazgo, además estos estímulos y sus climas consiguientes, tuvieron efectos sobre la motivación de los miembros participantes.
1980	Aochi	Estilos diferentes de liderazgo reflejan el tipo de relaciones entre supervisores y subordinados y pueden representar un imput importante sobre el clima. Un líder que proporciona ayuda y apoyo, da autonomía y responsabilidad, permite la implicación de los subordinados creara un proceso de co - implicación que genera un sistema de intercambio de energía favorecedor de un clima abierto, flexible de apoyo y compromiso de aceptación y comprensión para la obtención de las metas.
1985	Sihna Ykumar	Obtiene resultados según los cuales el estilo de liderazgo depende de la estructura interpersonal de necesidad y que los estilos de liderazgo combinarían con el clima, existiendo una relación diferencial del clima según el liderazgo este orientado a la tarea o a la gente
1989	Kozbowski y Doherty	Los resultados de esta investigación implican que la naturaleza de las interacciones entre los líderes y los subordinados sirve para transmitir y estructurar las interpretaciones de las características, eventos y procesos organizativos relevantes, es decir, para configurar el clima. Sin embargo, aunque los resultados son consistentes con las predicciones del modelo, no hay un apoyo directo para el proceso técnico y sus relaciones causales implícitas. El examen de las relaciones implícitas entre los procesos de liderazgo y la formación de las percepciones del clima necesitaría la incorporación del tiempo como factor a considerar en el diseño de las investigaciones, dando lugar a estudios longitudinales.
1991 1995	Peiro et al y González – Roma	En dos muestras ocupacionales diferentes, mostraron que las conductas de consideración de los líderes influyen positivamente sobre las perfecciones individuales de apoyo y de orientación a las reglas.

Fuente: Adaptado por: Chiang, Martin & Núñez (2010)

CAPITULO III

TRABAJO DE CAMPO, ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

Dentro de la metodología se realizaron 5 entrevistas abiertas a profundidad, de aproximadamente 45 minutos de duración a directivos que ocupan puestos claves en empresas reconocidas en el mercado como: Alpina, grupo Bancolombia, Nokia Siemens Networks, Protekto y Uraki.

El entrevistado pudo exponer su punto de vista y expresarse con mayor libertad, se efectuó un estudio que recopiló información de calidad y de gran relevancia sobre el liderazgo, trabajo en equipo, capacitación, motivación, estilos de liderazgo y como estos aspectos influyen en el clima organizacional de Cada una de las empresas.

Las preguntas de las entrevistas se realizaron de acuerdo al marco teórico de este trabajo.

- Las preguntas 1 y 2, se realizaron para comprobar si los entrevistados aplicaban las características, cualidades o atributos que debe poseer un líder eficaz, según los autores Contreras y Campoy, citados en la página 19, Dave Ulrich, Jack Zenger & Norm Small, citados en las páginas 34 a 37 y Robbins, citado en la pagina 38.
- Las preguntas 3 y 4 tienen relación con los estilos de liderazgo que menciona Daniel Goleman, citado en las páginas 14 a 18, dependiendo del estilo de liderazgo se enmarcan las virtudes y dificultades de cada líder, y lo mencionado por Blanchard sobre el liderazgo uno a uno, los líderes deben conocer sus fortalezas, debilidades y la percepción que tiene su grupo de trabajo, citado en la página 33.

- la quinta pregunta se basa en lo mencionado por Méndez Álvarez, citado en la página 26, se realiza para identificar la relación de los directivos entrevistados con su equipo de trabajo y cómo influye en el clima de cada una de las empresas, adicionalmente por el análisis del cuadro numero 5, titulado clima organizacional y liderazgo, adaptado por Chiang Martin, citado en la pagina 43.
- La sexta pregunta se realiza para conocer la percepción que tienen los entrevistados referente al rol de líder o gerente, basado en la comparación que realizan los autores Amoros Eduardo, House Robert y Kotter, citados en la pagina 23.
- Las preguntas 7 y 8 surgen del título empleados motivados y no externamente motivados, citado por Dólar Martin & Soto en la pagina 39 y por el plan de capacitación propuesto por la autora de esta monografía localizado en las páginas 84 y 85.
- Las preguntas 9,10 y 11, se desarrollaron según los estilos de liderazgo que menciona Daniel Goleman, citado en las páginas 14 a 17, para identificar que estilos de liderazgo utilizan los directivos al momento de afrontar retos.
- La pregunta 12, se realizo para identificar según Caldas M & Heras, citado en la página 11, Si las empresas entrevistadas son buenos lugares para trabajar y la importancia que otorga la empresa para el bienestar de sus trabajadores en el ámbito laboral y familiar.
- La última pregunta se realizo para averiguar con los entrevistados que literatura ha leído sobre liderazgo y clima organizacional y si existe alguna similitud con los autores citados en este trabajo.

3.1. Entrevista a un directivo de ALPINA, PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A. – (Multinacional fundada en Colombia)

Carlo Polo

Director de Gestión y Servicio, de la empresa ALPINA, abogado, especializado en finanzas y con una maestría en administración de negocios, 12 años de experiencia en derecho, finanzas y gestión de proyectos.

¿Una frase con la que se identifique?

“Gobierna tu mente o ella te gobernara a ti” Horacio

Es un placer hacerle esta entrevista, estoy segura que muchas personas se enriquecerán con sus respuestas y argumentos.

En primer lugar, quiero pedirle que me haga una breve introducción de la empresa para la cual trabaja.

Alpina es una multinacional, fundada en Colombia desde 1945, promoviendo estilos de vida saludables para toda la familia con productos alimenticios derivados de la leche como: Crema de leche, arequipe, quesos, yogurt, mantequilla, avena, flan, kumis y otros alimentos como: compotas, gelatinas y papillas para bebés.

1. ¿Qué características debe poseer un líder eficaz?

- Debe tener la capacidad de comunicarse con las personas para que estas lo puedan seguir y así lograr los objetivos propuestos.
- Visión para llevar la empresa a donde se quiere.
- Tener carisma y valores (Integridad) para actuar correctamente sin utilizar mal el poder.

2. ¿Considera que posee la mayoría de las características que necesita un líder eficaz?

Sé que poseo gran mayoría de estas, pero también sé que debo trabajar en otras que no están tan fuertes.

3. ¿Cuáles son sus virtudes según su equipo de trabajo?

- Saber delegar las funciones en las personas correctas
- Escuchar con atención a las personas
- Ser muy humano con los problemas de los demás

4. ¿Cuáles considera usted que son sus dificultades según su equipo de trabajo?

- Trabajar bajo presión

La presión en el trabajo en algunas ocasiones me genera estrés laboral, que igual se maneja debido a la situación.

5. ¿Cuál es la relación que tiene con su equipo de trabajo? ¿Y cómo influye en el clima organizacional de su empresa?

Tenemos una relación muy cordial de compañerismo y apoyo mutuo en todas las labores, ellos saben que pueden preguntarme sus dudas sin miedo alguno Y que al contrario le asesorare con nuevas ideas, para que su trabajo sea excelente. Me gusta preguntarles como van en sus tareas y animarlos a seguir.

6. A su juicio ¿es necesario que todos los gerentes sean líderes?

Todos los gerentes deben ser líderes, para poder conseguir sus propósitos y tener una visión clara de lo que se quiere alcanzar con el equipo de trabajo y con la empresa.

El ser líder facilita las relaciones interpersonales y por lo tanto mejora la actitud para el trabajo, representándose en mejores resultados.

7. ¿Cómo las empresas pueden ayudar a sus empleados a ser líderes?

- Delegándoles mas poder y determinación
- Capacitándolos continuamente
- Realizando retroalimentación de los procesos y labores de cada puesto de trabajo.

8. ¿Cómo se mantiene la lealtad de la gente en su empresa?

- Creyendo en ellos y en sus capacidades
- Felicitándolos cuando se amerite
- Apoyándolos no solo en cuestiones de trabajo sino familiares también
- Con incentivos económicos o de tiempo.

9. ¿Cuénteme sobre algún enfrentamiento que haya tenido con un miembro de su equipo que haya alterado el clima laboral?

El mes pasado precisamente uno de mis empleados estaba teniendo muchos problemas familiares lo que estaba causando un deterioro en el clima organizacional, sus compañeros de trabajo estaban asumiendo sus labores, de esto me entere tiempo después debido al atraso en un reporte que el grupo debía presentar.

Hable con la persona involucrada de lo que le estaba sucediendo, se le adelantaron sus vacaciones para que pudiera arreglar sus inconvenientes y así volver a trabajar con mente clara.

10. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se ha enfrentado como líder y como lo supero?

- Uno podría ser ayudar a la gente a que comprendan que los cambios son para mejorar e innovar, todavía las personas no se sienten cómodas con los diferentes cambios tecnológicos o estructurales.

11. ¿Consideran sus empleados que reciben la información necesaria y útil para desempeñar mejor su trabajo?

Si, a los empleados se les tiene al tanto de todo lo que sucede en la empresa, y de todo lo que tiene que ver con sus áreas, Aunque hay información confidencial que solo manejamos los directivos o la alta gerencia.

12. ¿Considera usted que su empresa es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?

Si, es una compañía que realiza acciones sostenidas para el desarrollo personal y profesional de sus empleados. En el informe de sostenibilidad de la compañía se presentan algunos de los programas que afianzan el clima laboral como:

- Planes de capacitación e inducción
- Programas de flexibilidad laboral como: horario flexible, trabajo remoto, medio tiempo y semana comprimida
- Programas de reconocimiento por logros y meritos
- Estrategias de convocatoria internas
- Planes de desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos para los empleados
- Programas de salud ocupacional y bienestar
- Acciones de responsabilidad social.

En general existe un compromiso de la organización y sus líderes por generar un “ambiente laboral, estimulante, retador y próspero” (Los invito a ver el informe de Sostenibilidad 2012) el cual es publico.

<http://corporativo.alpina.com/contenido/sostenibilidad/informes-de-sostenibilidad-84>

Te cuento que Alpina se encuentra dentro del TOP 20 de las mejores empresas para trabajar en Colombia y el señor Julián Jaramillo, presidente corporativo fue reconocido como uno de los mejores Gerentes del país.

13. Para finalizar y agradecerle su colaboración y tiempo ¿Tiene algún libro favorito relacionado con el liderazgo, el clima organizacional o la motivación que nos recomiende?

Habilidades directivas y técnicas de liderazgo, escrito por Rodrigo Vásquez

Datos de la empresa:

Empresa Multinacional Colombiana

Ubicación: Sopo

PBX: (57-1) 5718609

Celular directivo: 3103341416

www.alpina.com.co

3.2. Entrevista a un directivo de Nokia Siemens Networks - telecomunicaciones (Empresa Multinacional)

Álvaro Almonacid R

Account Logistics Manager, de la empresa Nokia Siemens Networks, Ingeniero industrial, especializado en finanzas corporativas, con múltiples cursos de logística y liderazgo, con gran experiencia en Logística en empresas como Carulla Vivero S.A, Nokia y Bimbo.

¿Una frase con la que se identifique?

“Nunca lo tuve todo pero jamás me hizo falta nada.”

Es un placer hacerle esta entrevista, estoy segura que muchas personas se enriquecerán con sus respuestas y argumentos.

En primer lugar quiero pedirle que me haga una breve introducción de la empresa para la cual trabaja.

Nokia Siemens Networks, es una empresa multinacional que nació en el 2007 producto de la fusión de las divisiones de Redes de sus compañías padres Nokia y Siemens. Esta empresa basada en Finlandia y con presencia en más de 100 países, se especializa en proveer soluciones tecnológicas de punta a los operadores de Telefonía Fija y móvil, de tal forma que estos a su vez provean servicios a sus suscriptores maximizando la experiencia de la comunicación. En Colombia dicha empresa atiende a los 3 principales operadores de Telefonía Celular (Comcel, Movistar y Tigo) siendo proveedores de alrededor del 80% de la base instalada.

1. ¿Que características debe poseer un líder eficaz?

Un líder eficaz debe tener la capacidad de comunicarse rápida y claramente con sus subalternos, pero a la vez debe escuchar las sugerencias y opiniones de aquellos que trabajan con el y/o para él.

Debe poseer visión para llevar la compañía por el camino que se desea.

Adicionalmente debe poder adaptarse a los mercados y tecnologías cambiantes con mucha facilidad y ser capaz de guiar los rumbos de su negocio/equipos de trabajo de acuerdo a esas tendencias cambiantes.

2. ¿Considera que posee la mayoría de las características que necesita un líder eficaz?

Como ser humano no soy perfecto y sé que debo trabajar en ciertas características que me llevan más trabajo.

3. ¿Cuáles son sus virtudes según su equipo de trabajo?

Ellos dirían que soy una persona con capacidad de tomar decisiones rápidas en momentos de dificultad pero a la vez de planear cuando se requiere.

También podrían decir soy una un líder responsable dedicado a su trabajo que dirige pero a la vez escucha y que los trata con respeto.

4. ¿Cuáles considera usted que son sus dificultades según su equipo de trabajo?

Mis dificultades son exigir demasiado en momentos de presión y que también por estar enfocado demasiado en un tema específico olvido transmitir información necesaria para que ellos realicen su trabajo de mejor manera.

5. ¿Cuál es la relación que tiene con su equipo de trabajo? ¿Y cómo influye en el clima organizacional de su empresa?

La relación que tengo con el equipo de trabajo es mucho más que jefe y subalterno, esto fomenta un clima de trabajo más tranquilo, para que todos podamos desempeñar mejor nuestras labores diarias.

Aunque debo reconocer que en ocasiones existen empleados que confunden el compañerismo con la camaradería y pueden llegar a sobrepasarse.

6. A su juicio ¿es necesario que todos los gerentes sean líderes?

Definitivamente, un gerente no solo debe mandar, debe dirigir y liderar ya que de esta forma puede potenciar las capacidades de sus empleados y su empresa para obtener mejores beneficios en su labor directiva.

7. ¿Cómo las empresas pueden ayudar a sus empleados a ser líderes?

Primordialmente, empoderamiento de tal forma que el empleado sienta que su trabajo es importante para la empresa y que sus opiniones son tenidas en cuenta. Adicionalmente mediante capacitaciones periódicas ya sean dentro de la empresa o subcontratándolas para dar un enfoque por fuera la operación diaria del negocio.

8. ¿Cómo se mantiene la lealtad de la gente en su empresa?

De igual manera empoderando, haciendo sentir al empleado como dueño de una pequeña porción de la empresa, para que la cuide como si fuera propia. Igualmente manteniendo sistemas de remuneración que motiven al empleado a dar lo mejor.

9. ¿Cuénteme sobre algún enfrentamiento que haya tenido con un miembro de su equipo que haya alterado el clima laboral?

Recientemente tuve una diferencia con una compañera de trabajo donde a pesar de tener que trabajar muy de la mano no logramos mantener una buena relación y eso conllevó a pasar de lo laboral a lo personal, esto perjudicó el clima ya que era muy frustrante y a la vez aburridor tener que trabajar y/o compartir información con una persona con la cual no me podía llevar bien y debido a esos problemas hubo momentos en los que mi trabajo/resultados y los de ella se vieron afectados.

10. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se ha enfrentado como líder y como lo supero?

El mayor reto que he tenido, ha sido tener que aprender a trabajar con un equipo que no se encuentra localizado en el mismo país que yo. Normalmente mi equipo

estaba conmigo trabajando “hombro a hombro”, pero debido a una reestructuración de la empresa estas funciones fueron trasladadas a otro país y también subcontratadas. Lo supere haciéndolos a ellos también sentir como si fueran parte de mi empresa, para que supieran que su trabajo afectaba directamente el mío y les recalque mucho el hecho de que ellos no trabajan para nosotros, ellos trabajan con nosotros. Hasta ahora a pesar de haber tenido dificultades al inicio considero que hoy en día hemos potencializando nuestras labores proveyendo muchos beneficios a nuestra empresa.

11. ¿Consideran sus empleados que reciben la información necesaria y útil para desempeñar mejor su trabajo?

Por supuesto, la compañía provee a todos los empleados el acceso de herramientas de nivel global, que le permiten a cada uno de los empleados adquirir la información necesaria en el momento que la requiera.

12. ¿Considera usted que su empresa es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?

Si. Porque es una empresa multinacional que les permite a los empleados relacionarse con gente de otros países y otros idiomas, adicionalmente da la opción de trabajar en el país de origen o desde cualquier otro país lo cual es beneficioso para el perfil profesional de cualquier ser humano.

También la compañía tiene planes laborales/salariales que garantizan el bienestar de los empleados y sus familias.

¿Cómo cuales?

- Bonos de resultados
- La compañía cubre parte de las actividades extra laborales de las personas
- Cubre la medicina pre pagada

13. Para finalizar y agradecerle su colaboración y tiempo ¿Tiene algún libro favorito relacionado con el liderazgo, el clima organizacional o la motivación que nos recomiende?

La Meta de Eliyahu Goldratt

Datos de la empresa:

Empresa Finlandesa/Alemana
Tiempo en el mercado: 5 años
Ubicación: Bogotá, calle 72 - 8 – 56 piso 2
PBX: (57-1) 5875700
Celular directivo: 315 - 3602360
Alvaro.almonacid@nsn.com
www.nokiasiemensnetworks.com

3.3. Entrevista a un directivo de URAKI - Constructora inmobiliaria (Empresa Colombiana)

Juan Fernando Casilimas

Gerente General, de la empresa URAKI, Administrador de Empresas, con MBA y con innumerables cursos de finanzas y mercadeo, con gran experiencia en alta gerencia.

¿Una frase con la que se identifique?

“Creación e innovación”

Es un placer hacerle esta entrevista, estoy segura que muchas personas se enriquecerán con sus respuestas y argumentos.

En primer lugar quiero pedirle que me haga una breve introducción de la empresa para la cual trabaja.

Es una empresa constructora e inmobiliaria con operación en Bogotá, tratamos de manejar la innovación en todos nuestros proyectos y mejorar las opciones de vivienda de las personas, evaluamos, desarrollamos y comercializamos proyectos y alternativas inmobiliarias, para las diferentes necesidades de la sociedad, generando valor para clientes internos y externos, apoyados en talento humano competente y comprometido.

1. ¿En su opinión que características debe poseer un líder eficaz?

Totalmente de acuerdo con el concepto de eficacia, el mundo cada día requiere gerentes más visionarios y lógicos en sus estrategias conservando siempre una consistencia real en su toma de decisiones.

Para mí las principales características se basan en: ser visionario, contar con inteligencia acorde a las responsabilidades, saber delegar proyectos en personal

que genere confianza, contar con poder de convencimiento sobre el grupo de trabajo (comunicación) y sobre todo que posea un alto nivel de integridad.

2. ¿Considera que posee la mayoría de las características que necesita un líder eficaz?

Indudablemente son muchas características y cualidades que trato de manejar en un porcentaje alto, aunque sé que tengo que reforzar algunas de ellas para un mejor desempeño de trabajo en equipo y resultados con la compañía.

3. ¿Cuáles son sus virtudes según su equipo de trabajo?

- Oír a la gente
- Empoderamiento y crecimiento de cada uno de los miembros.

4. ¿Cuáles considera usted que son sus dificultades según su equipo de trabajo?

El control de tareas monótonas

5. ¿Cuál es la relación que tiene con su equipo de trabajo? ¿Y cómo influye en el clima organizacional de su empresa?

Muy buena, es una relación de compañeros y por ende se manifiesta positivamente en el clima laboral de Uraki.

6. A su juicio ¿es necesario que todos los gerentes sean líderes?

Es importante, pienso que necesitamos a los dos un gerente que sea líder, las empresas de hoy necesitan gerentes más innovadores y preparados con poder y liderazgo. Pero también depende del estado y vida de la compañía

7. ¿Cómo las empresas pueden ayudar a sus empleados a ser líderes?

Empoderándolos, dándoles autoridad, generándoles sentido de pertenencia con la empresa y sobre todo haciéndoles sentir que creemos en ellos y en sus facultades.

8. ¿Cómo se mantiene la lealtad de la gente en su empresa?

Mostrándoles un futuro, por lo general siempre les muestro a mis empleados el futuro que pueden conseguir dentro de la empresa y la carrera que se puede hacer dentro de ella.

9. ¿Cuénteme sobre algún enfrentamiento que haya tenido con un miembro de su equipo que haya alterado el clima laboral?

No tengo alguno en la cabeza, o tal vez si me acuerdo que tuve un empleado que no se ajustaba mucho con el resto de equipo de trabajo y siempre objetaba las opiniones de los demás, creando controversia y mal ambiente laboral.

10. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se ha enfrentado como líder y como lo supero?

Al respeto de la gente sin usar la fuerza.

11. ¿Consideran sus empleados que reciben la información necesaria y útil para desempeñar mejor su trabajo?

Claro que si, contamos con un excelente canal de comunicación con nuestros empleados manteniéndolos al tanto de lo que pasa con la constructora y en general sus cambios.

Aunque hay información que solo manejamos nosotros y solo cuando lo vemos pertinente se le transfiere al personal indicado, porque no toda la información es para todos por igual.

12. ¿Considera usted que su empresa es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?

Porque les brindamos a nuestros empleados las herramientas necesarias para cumplir con sus labores, los motivamos a crecer dentro de la compañía a ejercer una carrera, nos preocupamos por su futuro.

Cumplimos con el pago de sus salarios, los cuales están por encima del mercado, les ofrecemos capacitaciones continuas y los tratamos como miembros de la familia Uraki.

La empresa está trabajando en ofrecer incentivos adicionales.

13. Para finalizar y agradecerle su colaboración y tiempo ¿Tiene algún libro favorito relacionado con el liderazgo, el clima organizacional o la motivación que nos recomiende?

La biografía de Steve Jobs.

Datos de la empresa:

Empresa Colombiana
Ubicación: Bogotá, Calle 109 # 18 B – 31 of. 501
PBX: (57-1) 2144411
Celular directivo: 3134314863
jcasilimas@uraki.com.co
www.uraki.com.co

3.4. Entrevista a un directivo de Protekto Ltda. - Trazabilidad y acompañamiento a la carga. (Pyme colombiana)

Stella Lloreda

Gerente Administrativa de la empresa Protekto Ltda., Administradora de empresas, especializada en mercadeo y comunicación con innumerables cursos gerenciales y de liderazgo, con gran experiencia en, manejo de empresas y de personal, en Empresas como, Cellpoint Ltda. (Empresa de Comunicaciones), Cell Center (Comunicaciones), Protekto Ltda. (Seguridad Electrónica), Empresas de Familia.

Mujer emprendedora, líder como mujer y como madre.

¿Una frase con la que se identifique?

“Todo lo que hago, lo hago con alegría, entusiasmo, responsabilidad, entregando todo de mi, siempre bajo un gran sentido espiritual de confianza en Dios.”

Es un placer hacerle esta entrevista, estoy segura que muchas personas se enriquecerán con sus respuestas y argumentos.

En primer lugar quiero pedirle que me haga una breve introducción de la empresa para la cual trabaja.

Con mucho gusto, somos una empresa que ha desarrollado, con tecnologías de última generación, productos y servicios generando información precisa, en tiempo real que permite dar trazabilidad, acompañamiento y administración de los activos móviles, especialmente contenedores de carga, furgones y vagones de tren en cualquier lugar del país.

Funciona por medio de un software desarrollado y patentado por PROTEKTO, en varios Países del mundo, que identifica, informa, controla y supervisa todo el sistema de logística, esta información es enviada y almacenada en una cuenta personal para cada cliente. Este puede acceder a través de la pagina Web,

mediante un nombre de usuario y contraseña, que le permite supervisar en tiempo real sus activos.

1. ¿En su opinión que características debe poseer un líder eficaz?

El líder debe capacitar, orientar, motivar y acompañar a su equipo de trabajo hasta adquirir la experiencia suficiente para poder desempeñarse y trabajar en equipo.

El éxito de un equipo de trabajo es el éxito de su líder. Adicionalmente hay que tener cuidado en poner a cada persona en la posición correcta para que pueda desarrollarse exitosamente.

2. ¿Considera que posee la mayoría de las características que necesita un líder eficaz?

Siento que hago muy bien mi trabajo y doy lo mejor de mi tanto a la empresa como a las personas que trabajan conmigo, aunque en ciertos momentos o desafíos del mismo trabajo algunas características se debilitan por periodos cortos, que luego se vuelven a ajustar.

3. ¿Cuáles son sus virtudes según su equipo de trabajo?

Orientar de manera permanente, resaltando lo mejor de cada persona, capacitando y exigiendo con respeto, siendo muy humana porque no se puede separar al trabajador del ser humano. Exigir con límites, agradecer y resaltar las mejores cualidades de cada persona.

4. ¿Cuáles considera usted que son sus dificultades según su equipo de trabajo?

Sentirme satisfecha con los logros conseguidos por el equipo de trabajo y bajar la guardia con aquellas personas que necesitan mayor orientación y apoyo.

5. ¿Cuál es la relación que tiene con su equipo de trabajo? ¿Y cómo influye en el clima organizacional de su empresa?

La relación es de cordialidad, respeto, paciencia, tolerancia y exigencia. Si el equipo de trabajo está motivado y alegre en su empresa, dará lo mejor de sí mismo para el buen desarrollo de la misma. Si interiormente nos encontramos bien, esto se reflejará en la manera de trabajar.

6. A su juicio ¿es necesario que todos los gerentes sean líderes?

Si, deberían serlo siempre. Aquí hay que entender la diferencia entre el jefe y el líder; el jefe siempre da órdenes; el líder lleva al cumplimiento de las metas.

7. ¿Cómo las empresas pueden ayudar a sus empleados a ser líderes?

Motivándolos, dándoles confianza, dándoles responsabilidades para que puedan desarrollarse como líderes de sus propios grupos de trabajo.

Aunque desafortunadamente en alguna ocasión conocí una empresa que opacaba los resultados de sus empleados lo que llevaba a un grupo desmotivado, pues sus directivos se glorificaban de las ideas de sus miembros como si fueran suyas.

8. ¿Cómo se mantiene la lealtad de la gente en su empresa?

La lealtad, que en mi concepto es fundamental; es una palabra en la que no todos creen hoy en día; sin embargo, considero que la lealtad nace del respeto, cumplimiento, salarios justos, motivación, acompañamiento, buena dirección y enamorar a cada empleado de su empresa para que se sienta orgulloso y parte de ella.

9. ¿Cuénteme sobre algún enfrentamiento que haya tenido con un miembro de su equipo que haya alterado el clima laboral?

Hay un miembro del equipo que, por sus capacidades y conocimientos, ejerce desprecio sobre otros compañeros de su equipo; jamás quiere reconocer que ha

tenido errores y esto lo ha puesto en una posición muy desfavorable frente al grupo. Esto ha traído inconvenientes y nuestro enfrentamiento ha sido principalmente sobre el tema de soberbia, egoísmo e incapacidad de trabajar en equipo.

10. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se ha enfrentado como líder y como lo supero?

Una de las empresas que lideré tenía un grupo de trabajo completamente desmotivado, no tenían sentido de pertenencia, no querían a su empresa ni a los dueños. Inicé mi trabajo, sentándome con cada persona, de manera individual y escuché cada palabra que me dijeron, sus quejas, sus molestias, sus razones, etc., fui tomando nota de cada palabra que me iban diciendo, mostrando un gran interés por su persona, por saber un poco más sobre sus familias, etc. Cada vez que me acercaba a alguno de los o les solicitaba algún reporte o trabajo, lo hacía con palabras amables, siempre pidiendo el favor y siempre agradeciendo o corrigiendo cada detalle en el que se habían podido equivocar. Inicie con reuniones del grupo, con charlas de experiencias de vida y el ambiente se fue tornando menos hostil, cambié color de pintura de paredes, compre flores y agradecí cada cosa que hacían, a pesar sus errores los cuales íbamos arreglando paso a paso. Al cabo de seis meses, la empresa cambió completamente, se vio alegría, compromiso y la empresa creció de manera asombrosa.

11. ¿Consideran sus empleados que reciben la información necesaria y útil para desempeñar mejor su trabajo?

Tratamos de informar a nuestros empleados de todo lo que acontece con la empresa, aunque nuestro gerente general es muy reservado con cierta información por seguridad, específicamente por el valor de las cargas de contenedores que vigilamos.

12. ¿Considera usted que su empresa es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?

Si, la empresa le ofrece a sus empleados condiciones acordes para cumplir con sus cargos, aunque te confieso que faltan acciones motivadoras por parte del gerente general (dueño de la empresa), al ser una PYME la empresa tiene algunas falencias que se están mejorando.

13. Para finalizar y agradecerle su colaboración y tiempo ¿Tiene algún libro favorito relacionado con el liderazgo, el clima organizacional o la motivación que nos recomiende?

No tengo un nombre específico; pero estoy segura que el liderazgo no se aprende a través de un libro sino a través de la propia experiencia de vida; a través de una buena actitud, a través del respeto hacia los demás, se aprende a través de buenos sentimientos, de manejar una empresa, reconociendo que los demás son importantes, a través del respeto hacia las ideas de los demás, a través de hacer sentir a las personas que son especiales y únicas y que nadie podrá jamás remplazar al ser humano.

Datos de la empresa:

Empresa colombiana

Tiempo en el mercado: 15 años

Ubicación: Bogotá, calle 73 # - 7 – 06 piso 12

PBX: (57-1) 3133913

slloreda@protekto.net

www.protekto.net

3.5. Entrevista a un directivo de Grupo Bancolombia - (Empresa Colombiana)

Germán Plaza

Gerente de cuenta, de la empresa Grupo Bancolombia, Ingeniero Industrial, especializado en Gerencia Comercial, con innumerables cursos de Administración y Finanzas, con gran experiencia en Banca.

¿Una frase con la que se identifique?

“Comenzar con un fin en mente”

Es un placer hacerle esta entrevista, estoy segura que muchas personas se enriquecerán con sus respuestas y argumentos.

En primer lugar quiero pedirle que me haga una breve introducción de la empresa para la cual trabaja.

El Grupo Bancolombia es el Grupo Financiero más grande de Colombia, somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad.

1. ¿En su opinión que características debe poseer un líder eficaz?

El Líder eficaz debe promover la moral y la productividad de su equipo de trabajo mediante diferentes acciones. Impulsa y dirige procesos de interacción entre los miembros del grupo con el objeto de formar un equipo, estableciendo los resultados a alcanzar y retroalimentándolos.

2. ¿Considera que posee la mayoría de las características que necesita un líder eficaz?

Creo que no existe un líder eficaz perfecto, por lo tanto es difícil manejar todas las características siempre a un 100%, considero que hago una combinación de todas.

Siento que hago muy bien mi trabajo y doy lo mejor de mi tanto a la empresa como a las personas que trabajan conmigo, aunque en ciertos momentos o desafíos del mismo trabajo, algunas características se debilitan por periodos cortos, que luego se vuelven a ajustar.

3. ¿Cuáles son sus virtudes según su equipo de trabajo?

Una persona que enseña con el ejemplo, retroalimenta oportunamente, hace coaching y motiva a trabajar en equipo.

4. ¿Cuáles considera usted que son sus dificultades según su equipo de trabajo?

Conseguir los resultados esperados por la Organización mes a mes y trabajar bajo presión.

5. ¿Cuál es la relación que tiene con su equipo de trabajo? ¿Y cómo influye en el clima organizacional de su empresa?

El Grupo Bancolombia en su nueva estrategia corporativa, busca la cercanía de los líderes con sus colaboradores, no solo en el seguimiento a los diferentes indicadores, sino también al conocimiento de la vida personal de ellos así como su equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, esto ha impactado favorablemente en el clima organizacional de la empresa y la cercanía con los miembros del equipo.

6. A su juicio ¿es necesario que todos los gerentes sean líderes?

Si, es indispensable que las Organizaciones reemplacen los jefes por líderes. Esta es una tendencia que se vive a nivel mundial en las Organizaciones y que ha tomado mucha fuerza.

7. ¿Cómo las empresas pueden ayudar a sus empleados a ser líderes?

Las empresas deben formar líderes a todo nivel, es decir así un funcionario no tenga personas a cargo debe empezar a recibir esta formación. Igualmente el ejemplo es la base para que un líder transmita este conocimiento a sus colaboradores.

8. ¿Cómo se mantiene la lealtad de la gente en su empresa?

La lealtad se mantiene con un buen ambiente de trabajo, oportunidades de crecimiento, formación y calidad de vida. Esto ligado a unas condiciones salariales acordes a la labor.

9. ¿Cuénteme sobre algún enfrentamiento que haya tenido con un miembro de su equipo que haya alterado el clima laboral?

Definitivamente, algunas veces una decisión puede favorecer a unos miembros de un equipo, así como a otros los puede desfavorecer. Un incremento salarial o un asenso son factores que con facilidad pueden deteriorar el clima laboral.

10. ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se ha enfrentado como líder y como lo supero?

Motivar a un empleado que no compaginaba con el equipo y sus estrategias, esta situación hizo que se desmotivara y por ende conseguir bajos resultados. La labor que hicimos fue la de empezar a entenderlo desde él como persona, integrarlo con el equipo, mostrarle los beneficios y los resultados se han venido dando.

11. ¿Consideran sus empleados que reciben la información necesaria y útil para desempeñar mejor su trabajo?

Bancolombia se caracteriza por brindar comunicados internos (Boletines informativos) que informan a todos sus empleados de los diferentes cambios o sucesos de la compañía.

12. ¿Considera usted que su empresa es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?

Las empresas del Grupo Bancolombia son conocidas por contar con elementos importantes para atraer y retener a las personas, que reflejan un compromiso por desarrollar programas que hagan de estas empresas un buen sitio para trabajar. Durante 2008, participamos en la investigación que realiza el Instituto Great Place tú Work. Las tres principales variables que se midieron en este estudio fueron el orgullo de trabajar en la empresa, la confianza (relación con los jefes) y la camaradería o relación entre compañeros.

Dichas variables se reflejan en el estilo de comunicación abierta, la capacitación permanente, el respeto por los demás y la preocupación constante para hacer de las empresas espacios donde los colaboradores se desarrollan a nivel personal y profesional.

El instituto seleccionó las 25 mejores empresas para trabajar en Colombia, dentro de las cuales se encuentran seis del Grupo: Leasing Bancolombia (puesto No. 1), Bancolombia (puesto No. 7), Renting Colombia (puesto No. 8), Sufi (puesto No. 13), Factoring Bancolombia (puesto No. 23) 25). Este resultado nos llena de orgullo, pues el Grupo Bancolombia busca tener un mejor ambiente laboral cada día.

13. Para finalizar y agradecerle su colaboración y tiempo ¿Tiene algún libro favorito relacionado con el liderazgo, el clima organizacional o la motivación que nos recomiende?

Los hábitos de la gente altamente efectivas de Stephen Covey,

Datos de la empresa:

Grupo Bancolombia

Ubicación: Bogotá, Calle 31 No 6 -87

PBX: (57-1) 4886000

Celular directivo: 3163562735

www.grupobancolombia.com

ESTUDIO Y ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

Con base en las repuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a directivos de diferentes empresas podemos analizar lo siguiente:

En lo referente a la pregunta ¿En su opinión que características debe poseer un líder eficaz? Se concluye lo siguiente:

Los directivos entrevistados, mencionaron diferentes características que debe poseer un líder eficaz como:

Capacidad de comunicación, visión, carisma, integridad, saber escuchar, motivación, delegar, poder, capacitación, orientación y productividad.

Las características que predominaron en los 5 entrevistados como factores determinantes para un excelente liderazgo fueron 4:

- **Comunicación:** para que las personas lo puedan seguir y así lograr los objetivos propuestos.
- **Motivación:** Para poder desempeñarse mejor y trabajar en equipo, hasta adquirir la excelencia.
- **Integridad:** Tener valores, para actuar correctamente sin utilizar mal el poder.
- **Visión:** para llevar la empresa donde se quiere.

En lo referente a la pregunta ¿Cuáles son sus virtudes según su equipo de trabajo? se concluye lo siguiente:

Los entrevistados coincidieron en nombrar virtudes como: escuchar a los empleados, delegar funciones en las personas correctas, tomar decisiones rápidas

en momentos de dificultad, capacitar, realizar retroalimentación, motivar y trabajar en equipo.

El directivo de la empresa Alpina, menciona que la semana anterior a la entrevista, realizaron encuestas a todo el personal para medir diferentes variables entre ellas la relación de los directivos con sus empleados.

Esto demuestra que las empresas deben realizar estudios que permitan identificar variables que ayuden a mejorar los diferentes procesos.

En lo referente a la pregunta ¿Considera que posee la mayoría de las características que necesita un líder eficaz? se concluye lo siguiente:

Los entrevistados llegaron a la misma analogía, consideran que poseen algunas de las características que un líder eficaz necesita para desempeñar adecuadamente su labor, aunque los directivos de las empresas Bancolombia y Alpina, mencionaron que se debe perfeccionar y trabajar en otros aspectos que no manejan a cabalidad y que son determinantes para un excelente desarrollo de su actividad.

En lo referente a la pregunta ¿Cuáles considera usted que son sus dificultades según su equipo de trabajo? se concluye lo siguiente:

Los entrevistados identificaron varias dificultades como: trabajo bajo presión, el control de tareas monótonas, bajar la guardia después de haber realizado un buen trabajo y conseguir resultados esperados mes a mes. La dificultad que predominó en tres de los 5 directivos entrevistados fue trabajar bajo presión.

Ellos consideran que las presiones en el trabajo, por el cumplimiento de metas y objetivos, en algunas ocasiones generan irritabilidad y estrés laboral, manifestándose en olvidar aspectos importantes de la operación.

En lo referente a la pregunta ¿Cuál es la relación que tiene con su equipo de trabajo? ¿Y cómo influye en el clima organizacional de su empresa? se concluye lo siguiente:

Para los 5 entrevistados la relación es buena, cordial, de respeto, cercana, de exigencia, impactando positivamente en el clima organizacional.

Aunque en ocasiones, se presentan problemas cuando algunos empleados indisponen al resto del grupo, provocando un clima no tan positivo.

El directivo de la empresa Nokia Siemens Networks, menciona que uno de sus colaboradores confundió el compañerismo con la camaradería ocasionando diferencias al momento de exigir resultados.

Esto demuestra que los líderes deben promover el compañerismo en todos los departamentos de la empresa, para incentivar la colaboración y obtener mejores resultados que generen buenas relaciones que impacten positivamente en el clima.

En lo referente a la pregunta A su juicio ¿es necesario que todos los gerentes sean líderes? se concluye lo siguiente:

Los entrevistados consideran que todos los gerentes y directivos de las organizaciones actuales deben de ser líderes y personas mejor preparadas para tener una visión clara, conseguir objetivos y metas a corto plazo, potenciando las capacidades de sus empleados.

El directivo de la empresa Alpina, menciona que los gerentes deben pasar de dirigir a liderar.

Esto indica que las empresas de hoy deben contratar gerentes líderes capacitados, personas que además de poner su conocimiento, tengan cualidades que les permita comprometerse con los sueños y sentimientos de sus colaboradores.

En lo referente a la pregunta ¿Cómo las empresas pueden ayudar a sus empleados a ser líderes? se concluye lo siguiente:

Los directivos entrevistados consideran que el empoderamiento es muy importante, de tal forma que el empleado sienta que su trabajo es reconocido y que sus opiniones son tenidas en cuenta, motivándolos, generándoles confianza, otorgándoles responsabilidades para que puedan desarrollarse como líderes de sus propios grupos de trabajo.

Adicionalmente mediante capacitaciones periódicas, realizando retroalimentación de los procesos y labores de cada puesto de trabajo.

La señora Stella Lloreda, gerente administrativa de la empresa Protekto Ltda. Comento que conoció un gerente que opacaba los resultados de sus empleados, ocasionando que el grupo se desmotivara. Sus directivos se glorificaban con las ideas de los empleados como si fueran propias, desafortunadamente esto todavía se viene presentando en algunas empresas, debido a que los gerentes no tienen claro la importancia de poseer diferentes personas con liderazgo dentro de la compañía.

En lo referente a la pregunta ¿Cómo se mantiene la lealtad de la gente en su empresa? se concluye lo siguiente:

Los entrevistados tuvieron respuestas muy afines como:

- Creyendo en ellos y en sus capacidades.
- Felicitarlos cuando se amerite.
- Apoyarlos no solo en cuestiones de trabajo sino también familiares.
- Con incentivos económicos o de tiempo.

- Haciendo sentir al empleado como dueño de una pequeña porción de la empresa, para que la cuide como si fuera propia.
- Manteniendo sistemas de remuneración que motiven al empleado a dar lo mejor de sí.

Los directivos coincidieron en manifestar que la lealtad se mantiene con un buen ambiente de trabajo, oportunidades de crecimiento, formación y calidad de vida. Esto ligado a unas condiciones salariales acordes a la labor.

Se resalta la respuesta del señor Fernando Casilimas de la constructora Uraki “Mostrándoles un futuro, por lo general siempre les muestro a mis empleados el futuro que pueden conseguir dentro de la empresa y la carrera que se puede hacer dentro de ella”.

En lo referente a la pregunta ¿Cuénteme sobre algún enfrentamiento que haya tenido con un miembro de su equipo que haya alterado el clima laboral? se concluye lo siguiente:

Los resultados de esta entrevista arrojaron: empleados que descargan trabajo en otros, personas conflictivas con las cuales es difícil trabajar y crean controversia, empleados que se creen superiores a los demás, colaboradores que no reconocen sus errores, posiciones desfavorables que logran un desbalance en el clima organizacional de las empresas entrevistadas.

Los directivos reconocen que la falta de comunicación es motivo principal de malos entendidos.

El señor Álvaro Almonacid, de la empresa Nokia Siemens Networks, menciona que el conflicto que tuvo con su compañera de trabajo, se tornó complicado de manejar, ya que se trataba de una persona pesimista, indecisa, que siempre se hacía la

víctima, haciendo quedar mal a las personas con quienes tenía inconvenientes frente a sus directivos o compañeros de trabajo, fue tanto el malestar en la oficina que tuvieron que cambiarla a otro departamento por que identificaron que esta aptitud ya la había presentado en otras ocasiones.

En lo referente a la pregunta ¿Cuál ha sido el mayor reto al que se ha enfrentado como líder y como lo supero? se concluye lo siguiente:

Los entrevistados hablaron de diferentes retos como:

- Ayudar a las personas a entender que los cambios son para mejorar e innovar.
- Aprender a trabajar con un equipo que no se encuentra localizado en el mismo país.
- Motivar a los empleados que no compaginan con el equipo de trabajo.

Los directivos coincidieron que existen personas que no se logran adecuar al equipo de trabajo y esto crea roces entre ellos manifestándose en un ambiente tenso.

¿Consideran sus empleados que reciben la información necesaria y útil para desempeñar mejor su trabajo?

Los directivos de las diferentes empresas afirman que se les tiene al tanto de todo lo que sucede con la empresa, y de lo que tiene que ver con sus puestos de trabajo.

Estas compañías proveen a todos sus empleados el acceso de herramientas de nivel global que les permite acceder a la información en cualquier momento.

Aunque en dos de estas empresas existe información confidencial que solo manejan los directivos o la alta gerencia y solo cuando lo ven pertinente se le transfiere al personal indicado, porque no toda la información es para todos por igual.

Como es el caso de la empresa Protekto Ltda., la señora Stella Lloreda, gerente administrativa, nos cuenta que la información de algunas de las cargas del cliente posee un valor elevado siendo apetecida para robos o siniestros.

En estos casos la información solo se le suministra a la persona indicada, a todo el personal se les hace firmar contratos de confidencialidad de la información no solo mientras estén con la compañía, sino también tiempo después.

¿Considera usted que su empresa es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?

En esta respuesta podemos evidenciar que las empresas grandes o multinacionales ofrecen mejores condiciones y beneficios adicionales a los otorgados por la ley como es el caso de las empresas Nokia Siemens Networks, Alpina y el grupo Bancolombia.

Estas compañías realizan diferentes acciones sostenidas para el desarrollo personal y profesional de sus empleados como:

La empresa Alpina ofrece incentivos como:

- Planes de capacitación e inducción, están en el proceso de crear una universidad para sus empleados.
- Clases de ingles para la mayoría de sus empleados.
- Programas de flexibilidad laboral como: horario flexible, trabajo remoto, medio tiempo y semana comprimida.
- Programas de reconocimiento por logros y meritos.
- Estrategias de convocatoria internas.
- Planes de desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos para los empleados
- Programas de salud ocupacional y bienestar

- Acciones de responsabilidad social.
- Premios constantes de productos Alpina

La empresa Nokia Siemens Networks ofrece Incentivos adicionales como:

- Bonos de resultados (sodexo)
- Bonos anuales de desempeño
- La compañía cubre parte de las actividades extralaborales de las personas como cine, teatro (entretenimiento)
- Cubre parte de la cuenta de Internet de algunos de sus empleados
- Cubre la medicina prepagada del empleado y de los hijos
- Les ofrece 2 refrigerios en el día sin ningún costo

En general existe un compromiso de estas empresas por generar un ambiente laboral, estimulante, retador y próspero.

Además al ser empresas multinacionales, les ofrecen la posibilidad a sus empleados de trabajar en cualquier otro país, permitiéndoles relacionarse con gente de otras culturas, aprender otros idiomas, lo que beneficia el perfil profesional de cualquier persona.

Estas 2 empresas se han encontrado dentro del TOP 20 de las mejores empresas para trabajar en Colombia o en otros países y sus presidentes y directivos han sido reconocidos entre los mejores.

El grupo Bancolombia también es conocido por:

Contar con elementos importantes para atraer y retener a las personas, que reflejan un compromiso por desarrollar programas que hagan de estas empresas un buen sitio para trabajar.

Durante el 2008 participaron en la investigación que realiza el Instituto Great Place tú Work. Las tres principales variables que se midieron en este estudio fueron el orgullo de trabajar en la empresa, la confianza (relación con los jefes) y la camaradería o relación entre compañeros. Dichas variables se reflejan en el estilo de comunicación abierta, la capacitación permanente, el respeto por los demás y la preocupación constante para hacer de las empresas espacios donde los colaboradores se desarrollan a nivel personal y profesional. Ofrece beneficios adicionales como:

- Préstamos sin interés o intereses bajos para vivienda, estudio, entre otros.
- Les pagan la mitad de la medicina pre pagada
- Les pagan un auxilio de transporte adicional a algunos cargos
- Cuentan con 18 salarios en el año
- Capacitaciones continuas presénciales y virtuales
- Les ayudan con la mitad del seguro del carro según el cargo

La constructora Uraki y la empresa de seguridad Protekto Ltda

Aunque ofrecen un trabajo estable y todo lo relacionado por ley, les falta incentivar a sus empleados por medio de otros beneficios.

CONCLUSIONES GENERALES DE LAS ENTREVISTAS

En la investigación realizada, se obtuvieron diferentes puntos de vista sobre el liderazgo eficaz y como este influye en el clima organizacional, se mencionaron las virtudes y debilidades de cada líder y se identificaron los estilos de liderazgo de cada una de las empresas.

Del liderazgo se concluye lo siguiente:

- Existe correlación entre los 5 directivos, al comprender que sus colaboradores son seres humanos que actúan por estímulos, necesidades, motivaciones y compensaciones, entre mas estímulos se generen y mayor cobertura halla de las necesidades, se contara con un grupo equilibrado y positivo.
- Los entrevistados reconocen que presentan varias de las cualidades y características del liderazgo eficaz, mencionan que ser líder no es fácil y siempre se van a presentar retos y dificultades, por lo tanto deben concentrarse en dominar más conocimientos y habilidades que se requieran para su cargo.
- Se percibe que los directivos de las empresas Protekto y Uraki, no manejan un plan de acción específico, sino que actúan de acuerdo a la situación.
- Se identifica preocupación de los 5 directivos, por desarrollar un liderazgo que obtenga resultados y que beneficie la vida laboral y familiar de sus colaboradores.

De los estilos de liderazgo se concluye lo siguiente:

- 1) En la investigación realizada, se identifico dos estilos de liderazgo predominantes, el estilo orientativo, utilizado por los 5 directivos, aunque en mayor proporción por las empresas: Alpina, Nokia Siemens Network, y el Grupo Bancolombia, quienes motivan a sus empleados y crean sentido de pertenencia, esto se debe a la facilidad económica y cultural que manejan estas empresas, también predomino el liderazgo ejemplar, los directivos coinciden en dar ejemplo continuamente.
- 2) El estilo de liderazgo que se evidencia en estas 5 empresas, genera un clima autoritario paternalista, existe confianza entre la dirección y sus colaboradores, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación. Externamente da la impresión que se trabaja en un ambiente estable y estructurado, aunque en muchas ocasiones la realidad es otra.
- 3) También se puede concluir que el estilo de liderazgo coercitivo no es utilizado por ninguno de los directivos de estas empresas, ninguno mata o descarta las ideas de sus empleados, al contrario los escuchan y los tiene en cuenta.
- 4) Los directivos correlacionan con el liderazgo afiliativo, coinciden en aceptar que las personas son lo más importante dentro de la empresa.
- 5) Liderazgo democrático, los 5 entrevistados se caracterizan por saber y tener claro lo que se puede o no lograr, son realistas con las situaciones que se presentan en el día a día.

- 6) Liderazgo formativo, acá podemos evidenciar que solo los directivos de las empresas Alpina, Nokia y Bancolombia, cumplen a cabalidad estas funciones de identificar las fortalezas y debilidades en sus empleados, para vincularlos a sus aspiraciones personales y profesionales, por medio de capacitaciones continuas.

De la motivación, compensación y clima organizacional se concluye lo siguiente:

- Se identifica que las empresas: Alpina, Nokia y Bancolombia, manejan programas de compensación y beneficios como: Bonos de resultados, cubrimiento de actividades extralaborales, medicina prepagada, planes de capacitación e inducción, programas de flexibilidad laboral como: horario flexible, trabajo remoto, medio tiempo, condiciones de remuneración competitiva, entre otros, motivando a sus colaboradores buscando el equilibrio entre la vida y el trabajo.
- Se identifica que las empresas Uraki y Protekto, son PYMES familiares que han venido comprendiendo que estimular a sus empleados, compensarlos e estimular sus habilidades, son elementos importantes para crear una cultura que los identifique y que repercuta en un ambiente sano para trabajar.
- Se percibió en la empresa Protekto, que su directivo tiene las mejores intenciones de motivar a sus empleados, pero no todas las veces depende de el cumplir con lo prometido, algunas compañías niegan esos requerimientos por lo tanto pierden credibilidad y respeto impactando negativamente en el clima de la empresa.

CAPITULO IV

PLANES PROPUESTOS

4.1 Resumen

Los objetivos se han cumplido de esta manera:

De acuerdo con el primer objetivo enunciado en este trabajo, se identificaron los comportamientos, cualidades y características relacionados con el liderazgo eficaz como:

- Brindarle a la organización un rumbo claro y constante.,
- Inspirar una visión compartida.
- Transformar la estrategia en resultados.
- Motivación, comprensión, inspiración, responsabilidad

Y la generación de un clima organizacional para el éxito, entre otros aspectos que hacen que un líder obtenga mejores resultados con sus seguidores, como se describen en los estilos de liderazgo: Orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar, formativo y transformacional. En otras palabras el líder eficaz debe tener en cuenta las necesidades y motivaciones personales de cada miembro.

También se mencionan por medio de los diferentes estilos de liderazgo los aspectos que estos directivos deben modificar para generar mayor confianza en los empleados como: dejar de ser autoritarios, exigir cumplimiento inmediato, dejar de manipular por medio del poder, realizar retroalimentación solo cuando se presentan errores, hablar solo de empleados problema, en vez de mencionar seguidores exitosos, como lo describe el liderazgo transaccional y el liderazgo coercitivo, que en este caso son negativos al momento de generar un buen clima organizacional.

La propuesta que se plantea a partir de estos comportamientos, obedece a que los líderes deben estimular intelectualmente a sus seguidores, como se menciona en el segundo objetivo, mencionando la importancia de la capacitación y formación continua a los empleados para obtener mayor productividad y mejorar el clima organizacional.

Al final de este capítulo se encuentra un programa de capacitación que le ayudara a las empresas a destinar el tiempo y porcentaje indicado del presupuesto anual, para que los empleados se sientan valorados, motivados y cuenten con las herramientas necesarias para dar lo mejor de sí en sus puestos de trabajo.

Los empleados que reciben capacitación adecuada son más productivos, competitivos y se oponen menos a los cambios en su trabajo.

Adicionalmente en este capítulo, se implemento un plan de acción que le permite a las empresas y a los lideres impactar positivamente en el clima organizacional de las empresas, por medio de diferentes etapas según el estado en que se encuentre el equipo de trabajo como: formación, conflictiva, normativa y de desempeño, como cada etapa tiene problemas y conductas peculiares, es importante saber en cual se encuentra el grupo y que comportamientos por parte del líder son los adecuados para el logro de resultados como: conductas de confianza, mediadores de ganancias mutuas, fortalecer el compromiso, aclarar las metas, dar retroalimentación, fomentar la innovación, celebrar sus logros, dar apoyo entre otras conductas que se mencionan aquí.

Por último como se indica en el cuarto objetivo, se realizo un estudio de los resultados obtenidos en las entrevistas, con sus respectivas conclusiones y se identificaron los estilos de liderazgo de cada directivo, esto con el fin de identificar

como las empresas actuales imparten el liderazgo y como este influye en el clima organizacional de cada una de ellas.

Los 5 directivos entrevistados de las empresas: Alpina, Bancolombia, Nokia Siemens Networks, Protekto y Uraki, tienen en particular un liderazgo orientativo, involucran a sus empleados y crean sentido de pertenencia con la empresa, ninguno de los líderes maneja el liderazgo coercitivo, no matan ni descartan las ideas de sus empleados, para ellos las personas son lo primero como lo describe el liderazgo afiliativo, ellos se caracterizan por ser realistas con cada situación y tratan de solucionar sus problemas sin dimensionarlos, como se enuncia en el liderazgo democrático, saben lo que pueden lograr y lo que no, estos directivos están de acuerdo en trabajar más, en dar ejemplo continuamente.

Con respecto al liderazgo formativo, se pudo evidenciar por medio de la entrevista que solo los directivos de las empresas Alpina, Nokia Siemens Networks y Bancolombia cumplen a cabalidad estas funciones de identificar las fortalezas y debilidades de sus empleados, lastimosamente las empresas Protekto y la constructora Uraki al no ser empresas tan grandes y no contar con un clima de éxito, no prestan la importancia necesaria para fomentar un liderazgo formativo que ejecute planes de desarrollo y retroalimentación continua.

Los entrevistados coinciden en que las organizaciones necesitan líderes eficaces, que posean ciertas características que les ayude a tener mejores relaciones interpersonales y ciertos estilos de liderazgo que les permita actuar de acuerdo a cada necesidad.

Ellos evidencian que el clima organizacional está directamente relacionado e influenciado por el comportamiento que demuestran los directivos con su equipo de trabajo.

CUADRO 6

4.2. Plan de capacitación

1. Determinar necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas deben realizar una transformación interna, que le permita a los líderes Identificar las necesidades y expectativas que presenta la empresa, cada capacitación debe tener un fin concreto para que sea efectiva. • Las empresas deben comprometerse con sus colaboradores a brindar crecimiento y conocimiento continuo, para poder ofrecer un mejor servicio o producto y de esta forma ser competitivos. • Las empresas deben ver las capacitaciones como inversiones y no como gastos. • Los empleados deben asistir a cursos que luego puedan llevar a la práctica en sus puestos de trabajo y que ofrezcan soluciones a situaciones reales. • Se debe ofrecer capacitación a todos los miembros de la compañía. • Estas capacitaciones se deben implementar y debe existir una herramienta que las controle. • Las capacitaciones deben ir enlazadas con los objetivos de la compañía, para ofrecer grandes resultados.
2. Beneficios de las capacitaciones	Fortalecer sus conocimientos, mejorar sus relaciones interpersonales, elevar sus motivaciones, fomentar mayor compromiso con la empresa, facilitar el manejo de conflictos, agilizar la toma de decisiones, formación de líderes eficaces, el logro de metas individuales y grupales, mejorar el clima organizacional.
3. Presupuesto	Asignar un presupuesto anual para capacitación y desarrollo de todos los empleados. La capacitación es una inversión para la empresa, los resultados obtenidos benefician al empleado y al logro de los objetivos empresariales.
4. Asignación de capacitaciones	Asignar cursos, seminarios, talleres, conferencias que fortalezcan los conocimientos y habilidades de los empleados y contribuyan a una mayor productividad y a un mejor clima organizacional.
5. Capacitaciones propuestas	Ingles, office, liderazgo ética y valores, trabajo en equipo, manejo de conflictos, manejo de estrés, coaching, redacción, servicio al cliente, mejora de procesos, habilidades gerenciales, habilidades comerciales, delegación y otras más específicas según el cargo.

6. Relaciones interpersonales	Las capacitaciones se deben realizar no solo con los compañeros del área, también deben estar involucrados otros departamentos de la empresa para generar mejores relaciones interpersonales con todo el personal y fomentar el trabajo en equipo.
7. Sitio y tiempo de las capacitaciones	Dependiendo el tipo de capacitación, se deben realizar capacitaciones dentro y fuera de la compañía en instituciones reconocidas. Estas capacitaciones deben ser de duración corta, y continúa para las que se amerite.

Fuente: Adaptación propia

4.3. Plan de acción

Como parte del tercer objetivo de este trabajo y teniendo en cuenta la teoría de los diversos autores y las entrevistas realizadas a directivos de importantes empresas, se presenta el siguiente plan de acción como un medio que le permita al líder impactar positivamente en el clima organizacional de las empresas.

Robbins S & Coulter M. (2005), mencionan varias etapas que permiten un plan de acción que serán resumidas a continuación:

- Determine la etapa en la que se encuentra su equipo o su grupo: de formación, conflictiva, normativa y desempeño. Como cada etapa tiene problemas y conductas peculiares, es importante saber en cual se encuentra el grupo, en la primera etapa de formación del grupo, los individuos se congregan y definen la finalidad, estructura y liderazgo del grupo. La segunda etapa es la conflictiva se caracteriza por los problemas internos. La etapa normativa es la tercera y se destaca por la cohesión y por una relación estrecha. En la cuarta etapa de desempeño, el grupo es completamente funcional.

De acuerdo a lo anterior es importante recalcar que el líder antes de comenzar este plan de acción, debe tener objetivos claros de lo que quiere realizar con su equipo de trabajo, creando las estrategias indicadas para lograrlos, estableciendo tareas que describan los pasos a seguir y los tiempos correspondientes de inicio y fin, con sus respectivos responsables, haciendo el seguimiento pertinente y constante que permita la realización de una evaluación final.

- Adicionalmente Robbins S & Coulter M. (2005), dicen que si su equipo está en la etapa de formación, el líder debe mostrar ciertas conductas. Estas conductas son cerciorarse de que todos los integrantes se presentan, responden sus preguntas, se esfuerzan por establecer bases de confianza y franqueza. Ejemplifique con su comportamiento lo que espera de sus miembros y aclare las metas, procedimientos y expectativas del equipo.

Aquí el autor hace mención al estilo de liderazgo ejemplar del cual hablamos en el capítulo I. Un líder no puede esperar de su grupo respuestas o comportamientos oportunos si sus mismas conductas no reflejan lo que desea, esta es la mejor manera para obtener mayores seguidores.

- Para Robbins S & Coulter M. (2005), Si su equipo está en la etapa conflictiva, el líder debe mostrar ciertas conductas. Estas conductas son detectar causas de dificultades y adoptar el papel de mediador, fomentar la filosofía de ganancias mutuas, reafirmar la visión del grupo, y sus valores y metas centrales, alentar la discusión abierta, favorecer el análisis de los procesos del grupo para identificar los medios de mejorar, fortalecer la cohesión y el compromiso del equipo y reconocer a los miembros, tanto en lo individual como con sus esfuerzos colectivos.

En este momento es cuando el líder entra a manejar las necesidades y motivaciones de cada persona, se utilizan el liderazgo democrático, Forjando consenso mediante la participación y el liderazgo orientativo, Movilizando a las personas hacia una visión.

- Según Robbins S & Coulter M. (2005), Si su equipo está en la etapa normativa, el líder debe mostrar ciertas conductas. Estas conductas son aclarar las metas y expectativas del grupo, dar retroalimentación sobre el

desempeño de los individuos y del equipo, incitar al equipo para que articule una visión del futuro y hallar los medios para hacer pública la visión del equipo y difundirla.

Aquí se pueden trabajar los estilos de liderazgo afiliativo, transformacional y orientativo.

- De acuerdo con Robbins S & Coulter M. (2005), Si su equipo está en la etapa de desempeño, el líder debe mostrar ciertas conductas, estas conductas son ofrecer retroalimentación constante sobre el desempeño, fomentar la innovación y el comportamiento innovador, alentar al equipo para que saque provecho a sus fuerzas, celebrar sus logros (grandes, pequeños) y prestar al equipo todo el apoyo que necesite para seguir haciendo su trabajo.

Aquí se puede evidenciar la utilización del liderazgo transformacional, realizando retroalimentación del desempeño de las tareas, fomentación del trabajo en equipo e innovación.

- Adicionalmente Robbins S & Coulter M. (2005), menciona que se debe vigilar al grupo, atento a cambios de comportamiento y ajuste su estilo de liderazgo en consecuencia. Como un grupo no es una entidad estática, pasara por sus altas y bajas. Debe ajustar su estilo de liderazgo a las necesidades de la situación. Si parece que el grupo necesita más dirección désele, si parece que funciona bien, solo dele todo el apoyo que requiera para sostener su nivel.

Estas etapas siguen mostrando las cualidades y características que debe fomentar un líder en los demás como: Saber escuchar, poseer bases de confianza, fortalecer el compromiso del equipo, fomentar el comportamiento innovador para obtener ganancias mutuas.

CONCLUSIONES GENERALES

Según la literatura de los autores citados y las diferentes opiniones de los directivos entrevistados se confirma que:

- A través de esta tesis se identificó y demostró la importancia de las empresas en la sociedad como una combinación de dinero y de personas que trabajan juntas para el bienestar de sus colaboradores, no solo en el ámbito laboral sino familiar. Para que esto funcione las empresas necesitan personas con ciertas características y habilidades que les permita desarrollar un liderazgo eficaz, utilizando diferentes estilos, que generen confianza entre la dirección y sus colaboradores, satisfaciendo necesidades y construyendo equipos de trabajo motivados que impacten positivamente en el clima organizacional.
- Los líderes de hoy, deben modificar y mejorar su estilo de liderazgo, para generar confianza en sus empleados y crear mayor productividad en los puestos de trabajo, debido a que estos contribuyen a mejorar.
- Se describió la necesidad de las empresas entrevistadas, en brindar capacitaciones continuas a los empleados, con el fin de generar herramientas que ayuden a mejorar el clima organizacional.
- Para fundamentar lo expuesto en el presente trabajo se identificaron correlaciones entre la información de los autores citados y las opiniones de los directivos entrevistados.
- Por consiguiente se puede concluir que se logró realizar un manuscrito que contiene los comportamientos y características relacionadas con el liderazgo eficaz, sus estilos y el impacto en el clima organizacional.

RECOMENDACIONES

- Es importante que las empresas actuales cuenten con un líder, que sea elegido a través de un minucioso proceso de selección que garantice las habilidades para desarrollar un liderazgo eficaz. Líder que debe guiar a su equipo de trabajo, motivándolos con el fin de lograr los objetivos y metas propuestas.
- Otro aspecto importante es identificar los procesos en los que se está fallando en cuanto al tipo de liderazgo que se está utilizando y como este está influyendo en el clima organizacional para realizar auto evaluaciones que le permitan a la empresa generar planes de acción que impacten positivamente.
- El liderazgo no solo es para el directivo o gerente, también debe ser implementado a todos los supervisores de grupo. Con esto la empresa contaría con líderes y sub. lideres.
- Las empresas actuales no están otorgando los estímulos indicados a sus trabajadores, ocasionando bajo nivel de productividad. Una recomendación a esta falencia es suministrarles incentivos adicionales como: premios por desempeño de las diferentes áreas, premios por antigüedad y fidelidad, bonos por actividades estralaborales, bonos por puntualidad, pago total o parcial de la medicina pre pagada, actividades estralaborales que involucren a todo el equipo de trabajo o a la familia.
- Es de vital importancia que los trabajadores estén satisfechos con la capacitación que les brinda la empresa. Se recomienda a los lideres o gerentes, proporcionar capacitación continua a sus empleados en temas

concernientes a sus puestos de trabajo, de superación personal, trabajo en equipo, liderazgo, servicio al cliente entre otros.

- Las compañías y los líderes actuales están en la obligación de enviar boletines internos a sus empleados con el fin de mantenerlos informados de todo lo que suceda con la organización, esto los hace sentir parte de ella y les crea sentido de pertenencia.
- Se recomienda que en las empresas los líderes tengan una mayor comunicación con todos sus empleados, que les permita saber que está pasando y que están pensando, esto se podría realizar por medio de periódicos empresariales que les permita tanto a directivos como empleados opinar y dar sus puntos de vista, también se podría realizar por buzones de sugerencias por áreas y realizar una retroalimentación de estos cada mes.
- Se recomienda a las empresas no abarcar a los empleados con otras funciones y menos con actividades monótonas, pues esto genera pereza y aburrimiento, los líderes eficaces deben identificar los talentos individuales.

REFERENCIAS

- Alcaide, M. Cruz I. & Peiro J.M. (1997): “*FORCEM y los Acuerdos de Formación Continua*”. *Economistas*, nº71, pp. 30-37.
- Amorós, Eduardo (2007), *Comportamiento organizacional*. USAT – Escuela de economía, pp. 145-146.
- Asensio, E. & Vásquez, B. (2009), *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Ediciones Nobel S.A. p.9
- Bass & Avolio, (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, C.A Sage.
- Bass, B. (1981), *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press.
- Blanchard K. (2007), *Liderazgo al más alto nivel*. Pp. 132 – 133. Pearson education.
- Bryman, A. (1996). *Charisma & leadership in organizations*. London, Sage Publications.
- Caldas, M. & Heras A. (2011), *Empresa e iniciativa emprendedora*. Editex. p. 27
- Campiña, G. & Fernández M. (2010). *Empresa y administración*. Editex. Página 8
- Campoy, D. (2006). *Gestión emprendedora: Estrategia y habilidades para el emprendedor actual*. Editorial Vigo, p. 35
- Contreras, Y. (2003). *Trabajo social de Grupos*. Editorial Pax México. pp. 110 - 111
- Daft, R. (2006), *La Experiencia del liderazgo*. 3 Edición. Internacional Thonson editores S.A. p. 5
- De la Paz, Eric. (1997), *Guía Práctica para lograr calidad en el Servicio*. Grupo editorial ISEF. p. 56

Dólar S, Martín I & Soto E. (2000), *Los 10 Mandamientos Para la Dirección de Personas*, Ediciones Gestión. pp. 38 - 39

Esparcía, loguera & Pitarch (2009) *Gestión y promoción del desarrollo local*. Publicaciones de la universidad de valencia. p. 181

Gan F & Belbel G, (2007), *Manual de recursos humanos*. Editorial UOC. p. 183

Gitman L, & Mcdaniel C. (2005), *El futuro de los negocios*. 5 edición. p. 340 Cengage Learning.

Goleman, D. (2005) Lectura liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*. pp. 27 - 35.

Great Place To Work
<http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros/por-que-lo-hacemos>

Kotter, J. (1998), *The Leadership factor*. (Nueva York, Free Press)

Kotter P. Lectura liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*. pp. 23 - 25

López, F. (2009), *La empresa explicada de forma sencilla*. Libros de Cabecera S. L. Barcelona España. p. 29

Llaneza Álvarez. (2009), *Ergonomía y Psicología aplicada*. p. 466

Maxwell, J. (1993), *Desarrolle el líder que esta en usted*. Publicado por Thomas Nelson, INC

Méndez Á. (2006), *Clima Organizacional en Colombia*. Centro editorial Universidad del Rosario. p. 33

Michael A, Grahan H. (2008), *Psicología Social*. Pearson education limited. p. 310

Monllor, J. (1994), *Economía, legislación y Administración de Empresas*. Servicio de Publicaciones. Universidad de Murcia. p. 11

Moltalvan C. (1999), *Los Recursos Humanos Para La Pequeña y Mediana*. pp. 59 – 60. Universidad Iberoamericana.

Murillo, S. (2004), *Relaciones Humanas*. 2 ediciones. México. Limusa Noriega Editores. p. 268

Prentice, W.C.H (2004). Comprendiendo el liderazgo. *Harvard Business Review*. p. 2

Rodríguez, M. (2005), *Brújulas empresariales II*. Listado 10 mandamientos del líder exitoso. Casa Editorial el Tiempo. p. 84

Robbins S & Coulter M. (2005), *Administración*. Editorial Pearson Educación. pp. 423- 519

Ulrico D, Zenger J & Norm S. (2000), *Liderazgo basado en resultados*. pp. 24 – 33, Gestión.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Angélica Patricia Hernandez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52'497.641 BIA'

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

"EL LIDERAZGO EFICAZ, FACTOR DETERMINANTE
PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS"

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Amelika Hernandez</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52'497.641</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Administración</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 16/01/2013
16/01/2013