

La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas

The influence of leadership in the organizational climate of companies

A influência da liderança no clima organizacional das empresas

Jorge Vladimir Gonzales Reyes ⁽¹⁾

geoproduce1106@gmail.com

Medardo Andrés Paredes Núñez ⁽²⁾

andypa7@hotmail.es

Rocío Núñez López ⁽¹⁾

rocionuniez@hotmail.com

Verónica Paredes Núñez ⁽²⁾

vero_parredes@hotmail.com

Isaac Israel Paredes Núñez ⁽³⁾

fatjoe16_16@hotmail.com

⁽¹⁾ Universidad Técnica de Ambato, Ecuador

⁽²⁾ Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador

⁽³⁾ Universidad Católica del Ecuador

Artículo recibido en abril de 2018 y publicado en septiembre 2018

RESUMEN

Investigación cualitativa que permitió indagar la forma como incide el liderazgo transformacional en el clima organizacional una empresa de Ambato en el Ecuador. Se analizó el liderazgo y el clima laboral mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los empleados y gerentes para recolectar información primaria, observar su motivación al realizar el trabajo y tener indicadores del grado de liderazgo. La población estuvo conformada por 50 empleados (hombres y mujeres) del área técnica y administrativa de la empresa en Tungurahua. Se observaron relaciones interpersonales de empleados y autoridades, para determinar causas de un bajo rendimiento laboral y se propusieron estrategias para mejorar y

crear cambios organizacionales, transformando factores negativos en positivos, permitiendo que los colaboradores aprovecharan al máximo sus competencias. Se estableció la relación o interdependencia entre las variables de estudio.

Palabras clave: *Liderazgo Transformacional; clima laboral; efectos positivos; autoridades y empleados*

ABSTRACT

Qualitative research that allowed investigating how transformational leadership affects the organizational climate of companies of Ambato in Ecuador. Leadership and the work climate were analyzed through the application of surveys and interviews with employees to collect primary information, observe their motivation in carrying out the work and have indicators of the degree of leadership. The population consists of 50 employees (men and women) from the technical and administrative area of the company in Tungurahua. Interpersonal relationships of employees and authorities were observed, causes of low labor performance were determined and strategies were proposed to improve and create organizational changes, transforming factors negative in positive, allowing employees to maximize their skills. The relationship or interdependence between the study variables was established.

Key words: *Transformational Leadership; working environment; positive effects; authorities and employees*

RESUMO

Pesquisa qualitativa que permitiu investigar o modo como a liderança transformacional no clima organizacional influencia uma empresa Ambato no Equador. A liderança e o clima de trabalho foram analisados por meio da aplicação de pesquisas e entrevistas aos funcionários e gestores para coletar informações primárias, observar sua motivação ao realizar o trabalho e ter indicadores do grau de liderança. A população era composta por 50 funcionários (homens e mulheres) da área técnica e administrativa da empresa em Tungurahua. As relações interpessoais dos funcionários e autoridades foram observadas para determinar as causas do baixo desempenho no trabalho e estratégias foram propostas para melhorar e criar mudanças organizacionais, transformando fatores negativos em positivos, permitindo que os funcionários aproveitem ao máximo suas habilidades. A relação ou interdependência entre as variáveis do estudo foi estabelecida.

Palavras chave: *Liderança Transformacional; ambiente de trabalho; efeitos positivos; autoridades e funcionários*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones se deben ajustar a las necesidades de sus trabajadores, de sus clientes y del entorno social que es cada vez más competitivo, lo que demanda una mayor presión en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos empresariales. Estas necesidades obligan a las organizaciones a estudiar e investigar qué tipo de liderazgo es el más adecuado para su desarrollo, permitiéndoles ser capaces de adaptarse a los cambios internos y externos que ejerce la sociedad.

El trabajo tuvo la finalidad de exponer la importancia del liderazgo transformacional en la empresa debido a su impacto positivo en los colaboradores y en el desempeño laboral de los integrantes de la organización (Curtis y O'Connell, 2011). El liderazgo es considerado un importante factor que potencia el compromiso de los empleados con la visión y misión de la empresa. Un liderazgo que hoy en día trasciende fronteras, que es revolucionario y necesario en tiempos difíciles, trasmite a sus seguidores sensaciones de empoderamiento, delega autoridad y forma nuevos líderes, hace énfasis en la resolución de problemas y en el buen uso del razonamiento (Clifford, 1969), promoviendo el interés e incrementando gradualmente la confianza de los colaboradores (empleados y gerentes) y colocándolos en un estado de compromiso y desarrollo de sí mismos.

Diferentes autores como Burns (1978), Antonakis y House (2002), Bass y Riggio (2006), Feinberg (2005), Cruz (2011), Koontz y Heinz (2003), Alatorre, (2013), Satumino y Goicochea (2013), entre otros, han argumentado sobre los aspectos positivos del liderazgo transformacional, siendo identificado como un factor de cambio para los colaboradores de las empresas ecuatorianas de mayor renombre.

Según Cruz (2011), en la actualidad se valora el clima laboral en las organizaciones, por ser fundamental para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, posibilitando a los directivos de la organización ampliar su visión a corto y largo plazo (Goleman. 2000).

El clima laboral permite identificar la realidad cambiante del entorno, así como identificar las necesidades de todos y cada uno de los miembros que conforman la empresa (Gonzalez y Figueroa, 2014), para de esta forma proponer posibles soluciones para su mejoramiento dentro y fuera de la organización (Denison, 1991).

Existen diferentes teorías que señalan como el clima laboral influye en el comportamiento de los individuos, adquiriendo fuerza y notabilidad social cuando las organizaciones se preocupan por mejorarlo y de esa manera obtener una mayor productividad cualitativa y cuantitativa (Koontz y Heinz, 2003).

El clima laboral puede señalarse como el ambiente en el cual los trabajadores perciben y experimentan todos los días (Goleman, 2000), lo que ayuda comprender que la naturaleza del clima laboral permite obtener información de los miembros que conforman la organización (Chiavenato, 2002). Entre las teorías sobre este campo del saber destacan los trabajos de Pérez (2013); Zapata (2000); Brunet (2004), Denison (1991), Martin y Colbs (1998), Gairin (1996), Chiavenato y Colbs (2001), entre otros. Uno de los factores internos y externos que afecta al clima laboral es el tipo de liderazgo que se aplica en la organización, pues incide en las percepciones de los empleados con la realidad de la empresa, así como el desempeño laboral de los trabajadores (Chiavenato, 2008).

Estudios realizados por diversos autores como Likert (1976), Goleman (2000), Curtis y O'Connell (2011), González y Figueroa (2014) señalan que el liderazgo transformacional influye de forma positiva, pues brinda bienestar a los trabajadores, genera ambientes de trabajo motivantes y permite a los empleados crecer y desarrollarse, tanto en lo personal como profesional. Lo cual ratifica que el liderazgo transformacional juega un papel importante sobre el clima laboral, debido a la manera como es percibido por los trabajadores.

El clima transformacional, es ejercido por cada individuo que conforma una organización para realizar cambios positivos que beneficien al logro

de resultados, desarrollando la capacidad para resolver problemas de manera individual o colectiva, representando en la empresa una cultura de cambio a favor de las metas y objetivos planteados, motivando a las personas a realizar sus tareas de manera óptima y eficaz respondiendo a sus necesidades individuales y profesionales, además de estimular el comportamiento en busca del bien colectivo de la empresa (Blanch Rivas, 2003).

Entre los trabajos considerados para el desarrollo de la presente investigación, se consideraron:

- El liderazgo transformacional en el clima laboral, cuya finalidad fue presentar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional de la población del área Técnica y Administrativa del cantón Ambato de la provincia de Tungurahua en el Ecuador (Bass y Riggio, 2006).
- La Teoría de las Relaciones Laborales y Fundamentos de Blanch (2003).
- El estudio de Brunet (2004) quien aplicó una encuesta estructurada de preguntas cerradas a 50 trabajadores (hombres y mujeres) y que señalan al clima organizacional como un factor importante que conecta a todos y cada uno de los miembros de la organización. Las opciones de respuesta fue de tres alternativas: Si, parcialmente, no. Los resultados señalan que un Liderazgo deficiente afecta la comunicación interpersonal entre las autoridades y sus subordinados, por lo que se deben impulsar iniciativas de mejoramiento del clima laboral en las empresas para que el comportamiento de los colaboradores sea positivo e incida a favor de la misma. Se debe enfocar en la motivación y desarrollo de nuevos proyectos propuestos por las autoridades y trabajadores orientado al crecimiento personal y profesional de todos, por ende, el liderazgo en la organización debe ser enfocado tomando en cuenta a todos los factores, recursos y personal que constituyen el clima organizacional (Brunet, 2004).
- El trabajo de Canabellas (1998) titulado: El Clima de Trabajo en la Organizaciones: Definición Diagnostica y Consecuencias, donde se indica que el liderazgo debe responder a las necesidades de la organización con acciones innovadoras y creativas, que dirijan la empresa hacia la efectividad y por consecuencia a un buen clima organizacional.

- Planteamientos sobre el Liderazgo Transformacional de Bass y Riggio (2006) y de Camacho (2012).

Es importante señalar que el factor humano une a grupos y lo motiva hacia sus objetivos. En las organizaciones, las actividades de dirección, la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos (Oltra, 2005). En cuanto al liderazgo este autor señala que se refiere a la habilidad de convencer a todos los trabajadores para que actúen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. El factor humano une y los motiva hacia el trabajo colaborativo y al logro de sus objetivos. Las actividades de dirección, planificación, organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos.

Con respecto al clima Laboral, Gan y Soto (2013) señalan que el mismo está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y a su ambiente (cultural, del entorno, ambiente moral, situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del ambiente interno de las personas.

MÉTODO

Investigación de corte cualitativo que permitió indagar la forma como incide el liderazgo transformacional en el clima organizacional de una empresa de la ciudad de Ambato, en el Ecuador.

Se analizó el liderazgo y el clima laboral mediante la información recogida a través de la aplicación de encuestas y entrevistas a los empleados, con el fin de conocer la motivación de quienes conforman las empresas al realizar el trabajo y tener indicadores del grado de liderazgo existente en ellas. La observación de los investigadores permitió registrar de manera directa el desempeño laboral.

La población encuestada estuvo conformada por cincuenta (50) empleados (hombres y mujeres) que pertenecen al área técnica y

administrativa de la empresa en Tungurahua. Se observaron las relaciones interpersonales de los empleados con las autoridades de la empresa, lo cual permitió determinar las causas del bajo rendimiento laboral de los trabajadores y proponer estrategias para mejorar la calidad de la comunicación entre los empleados y los empleadores.

RESULTADOS

La observación directa del desempeño de empleados y directivos en la empresa y el registro de los hechos durante la misma por parte de los investigadores, permitió identificar la existencia de una deficiente comunicación entre los miembros de la empresa, lo cual se ha convertido en un problema relevante para la organización, generando dudas y desconfianza entre los trabajadores. Esta situación desencadena conflictos laborales como: la desmotivación que afecta directamente la productividad y la disminución del rendimiento, además de provocar malestar y confusión entre los trabajadores al momento de entender cuáles son las actividades que tienen que realizar en la jornada laboral.

Con respecto al liderazgo, la información registrada en las entrevistas y encuestas permiten señalar que 72% de la población consideró que no se mantiene un buen liderazgo en la empresa; mientras que un 24% consideró que el liderazgo es parcialmente bueno, solamente un 4% lo consideró bueno. Lo que quiere decir que las personas que se encuentran al mando en puestos importantes de la empresa no ejercen un buen liderazgo, haciendo que los empleados no sigan las normas, órdenes y procedimientos de forma adecuada, llegando muchas veces a producirse situaciones problemáticas. La falta de un buen liderazgo trae como consecuencia que los empleados entiendan las instrucciones a su manera, afectando el resultado de las metas y de los objetivos propuestos en la organización.

El registro de las observaciones directas permitió identificar discusiones y malos entendidos al momento de trabajar en grupo. La mayoría de los empleados no trabajan en equipo; muchas veces lo hacen sin la

aprobación de quienes tienen la tarea de dirigirlos. Estas situaciones inciden desfavorablemente en el conocimiento necesario para realizar, de manera efectiva, las actividades y no se logran de forma adecuada los objetivos organizacionales.

El 50% del grupo laboral manifestó que no existe compromiso de trabajo, por parte de las autoridades de la empresa, mientras que un 40% señaló que el compromiso de las autoridades es parcial. Solo una minoría (10%) mencionó que las autoridades sí están comprometidas con la empresa y por ende con sus trabajadores.

Con respecto al grado de satisfacción de los empleados, la investigación permitió identificar un alto porcentaje de empleados insatisfechos; otros expresaron tener dudas y confusión con respecto a este importante factor para el buen funcionamiento de la empresa; también se evidenció desinterés de las autoridades para satisfacer las necesidades de los trabajadores. La falta de compromiso provoca un clima laboral poco adecuado, una constante rotación de personal, importantes pérdidas económicas debido al aumento que ello trae a los costos de producción y costos de capacitación de personal.

Otros de los elementos observados se refiere al exceso de trabajo y estrés entre los empleados, lo cual afecta el ambiente laboral y los sistemas de desarrollo tanto profesional como personal de todos y cada uno de los miembros de la organización, convirtiéndose en una barrera que no permite el desarrollo y el cumplimiento eficaz de las metas y objetivos de la organización.

En cuanto al compromiso de los dirigentes con respecto a la visión y misión de la empresa, se pudo observar que, los directivos más jóvenes mostraron tener menor interés por el buen funcionamiento de la empresa y más por asuntos que suceden todos los días, incidiendo en el equilibrio entre lo profesional y lo personal.

El 50% de la población mencionó durante las entrevistas que la empresa no cuenta con las áreas de trabajo necesarias para realizar sus tareas

con efectividad, el 32% indicó que la empresa si cuenta con los recursos ambientales necesarios para realizar sus actividades y finalmente un 18% señala que las mismas están presentes parcialmente. La mitad (50%) de los empleados indicaron verse afectados por el manejo inadecuado de las condiciones laborales necesarias para desempeñarse adecuadamente dentro de la organización. Se pudo observar que el ambiente físico del área técnica es muy reducido, lo que afecta el proceso de producción y repercute negativamente en la salud de los trabajadores.

Otro factor observado durante investigación se refiere a que los empleados están expuestos a elementos contaminantes que deterioran su organismo, produce alteraciones físicas y psicológicas. La carga de trabajo a la cual son sometidos los trabajadores es otro factor que afecta su esfuerzo físico y deteriora las funciones que desempeñan en su área de trabajo. Existe fuentes de incomodidad dentro de la empresa, como por ejemplo, el exceso de ruidos, calor, frio y humedad lo que da como resultado un trabajo pesado.

En ocasiones, la mala percepción del espacio y las condiciones del trabajo conllevan a condiciones inadecuadas y poco aptas para el desempeño de los empleados, como áreas demasiadas pequeñas e iluminación inadecuada, empeorando el clima laboral. Se evidenció que existe relación entre las condiciones desfavorables en el trabajo, la salud física y psicológica de los colaboradores. Cada una de estas condiciones reduce de manera considerable el desempeño laboral y por ende la productividad de la organización.

En cuanto al clima organizacional, el 52% de la población señaló la carencia de un buen clima organizacional, un total de 26 empleados aseguran que este factor no es adecuado en la empresa y por ende no responde a las necesidades de los empleados, provocando descontrol en el comportamiento, tanto del área administrativa como del área técnica de la organización.

Con respecto a la participación de las autoridades, los colaboradores señalaron que la misma es deficiente, pues a su juicio no poseen la

confianza necesaria para que las relaciones interpersonales tengan un efecto positivo en alcanzar los objetivos de la organización. Se pudo observar que las autoridades no cuentan con los indicadores ni las herramientas necesarias para medir el clima laboral y de esa manera llegar a potencializar este factor para el desarrollo de la organización.

Se debe tener en cuenta que el clima laboral es un factor colectivo que se establece entre los empleados con el trabajo, con las políticas, estructuras, procesos y sistemas que se dan en una empresa. El clima laboral es un factor que se construye, que es observable, medible y cuantificable. Este proceso demanda voluntad y esfuerzo de todos los integrantes de la organización, planteándose como objetivo actuar de manera proactiva, creando y manteniendo las condiciones aptas y favorables para que la organización alcance resultados positivos y de esta manera tener un buen clima laboral.

CONCLUSIONES

En la empresa seleccionada del cantón Ambato de la provincia de Tungurahua, contexto donde se llevó a cabo el presente estudio, es posible señalar la existencia de un manejo deficiente de la comunicación entre los colaboradores y las autoridades, lo cual afecta al clima organizacional y las relaciones interpersonales, siendo un factor que afecta de manera directa la motivación, disminuye la productividad y genera desconfianza entre las autoridades y los colaboradores del área técnica y administrativa.

El compromiso de las autoridades hacia el trabajo debe satisfacer las necesidades de los empleados, crear un ambiente que permita su desenvolvimiento libre de dudas y desconfianza. Como parte del trabajo desarrollado se planteó a los dirigentes de la empresa la importancia de realizar acciones para organizar y llevar a cabo actividades de integración que permita fomentar la participación de los empleados y sus autoridades en la toma de decisiones, en beneficio de la organización, promover la motivación y la autoestima tanto de los directivos como de los trabajadores de la empresa.

Con respecto a mejorar las condiciones ambientales de la empresa, el estudio permitió ofrecer una serie de recomendaciones para mejorar las condiciones de trabajo, establecer y características adecuadas, diagnosticar cuánto y cómo se afecta la salud física y mental de todos los miembros de la organización y a partir de sus resultados elaborar un método que no requiera de conocimientos especializados para su aplicación y que todo el personal sea participe de la misma.

Con respecto al clima laboral, factor importante dentro de toda organización, se plantea revisar los lineamientos necesarios para aumentar la efectividad, identificar los puntos relevantes indispensables para mejorar en la organización y sobre sus resultados desarrollar herramientas para obtener resultados factibles.

REFERENCIAS

- Alatorre, A. V. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educacion*. Vol 11 (1)
- Antonakis y House. (2002). Liderazgo Transformacional y Carismatico. Oxford: Elsevier Science
- Bass, R., y Riggio, B. (2006). Liderazgo Transformacional. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey
- Blanch R., J. M. (2003). Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos: Editorial UOC. Barcelona
- Brunet, L. (2004). El Clima de Trabajo en la Organizaciones: Definicion Diagnostica y Consecuencia.: Trillas. Mexico
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Nueva York: Harper y Row
- Cabanellas, G. (1998). Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual. Editorial Heliasta. Buenos Aires.
- Camacho, A. P.R. (2012). La evolucion del liderazgo en la actualidad. Universidad del Rosario <http://orcid.org/0000-0003-3178-2255>; Daniela Rocío Mayorga Valderrama Universidad. Argentina
- Chiavenato, I. (2002). Gestion del Talento Humano . Bogotá: McGraw
- Chiavenato, L. y Colbs. (2001). Administracion de Recursos Humanos. Mexico: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de Talento Humano*. Bogotá Mc Graw Hill
- Clifford, R.A. (1969). *Liderazgo Local en el desarrollo Rural Latinoamericano*. Bogotá : Bib. Orton IICA / CATIE
- Cruz, O. (2011). *Liderazgo Transformacional y su relación con el Capital Psicológico Positivo Grupal*. Madrid
- Curtis, E. y O'Connell, R. (2011). *Essencial Leadership skills for motivating and developing staff. Nursing Management*. pp.33-35
- Denison, D. R. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Legis Fondo. Colombia.
- Feinberg, B. J. (2005). El papel dentro del grupo de acuerdo en la comprensión del liderazgo transformacional. *Revista de organización y ocupación psicológica*. Vol 44
- Gairin, J. (1996). *La Organización Escolar: contexto y texto de actuación*. La Muralla . España
- Gan, F. y Soto R. (2013). *Cultura de empresas y gestión de cambios*. Edit. Díaz de Santos. España.
- Goleman D., Boyatzis, R. y Mc Kee, A. (2000) "El líder resonante crea más" México: Random House
- Gonzalez, y Figueroa. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional en Pymes. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. Mexico
- Koontz H. y Heinz, W. (2003). *Administración: Una perspectiva Global*. Mexico: McGraw Hill
- Likert, C. (2011) *El clima de Trabajo en la Organizaciones Carisma*. Barcelona: Gedisa
- Martin, M y Colbs (1998). *Clima de trabajo y participación en las Organizaciones Y funcionamiento de los centros de Educación Infantil, Primaria y Secundaria de Alcalá*. España
- Oltra, (2005). *Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage*
- Pérez (2013). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 11 pág., 128
- Zapata D., A. (2000). *Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional*. Cali, Universidad del Valle