

LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL

Autor:

Angela María Rodríguez Nova

Asesor Metodológico:

Miguel García Bustamante

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2014

LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL

Partiendo de la definición general de liderazgo empresarial, la cual hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder influye para satisfacer objetivos y necesidades de la empresa, surge la inquietud de cuestionarse por qué esos liderazgos en algunas oportunidades, no generan un ambiente de trabajo adecuado, que produzca satisfacción y motivación en los trabajadores en el desarrollo de sus actividades, para mantener el entusiasmo dentro de una dinámica orientada a obtener excelentes resultados empresariales; por el contrario, se perciben en esas oportunidades bajos niveles en la medición del clima laboral, lo cual impacta directamente en la productividad y en los colaboradores, donde se refleja gradualmente una pérdida del sentido de pertenencia frente a la organización.

Como principio general entendemos que una organización debe invertir financieramente en capacitaciones, consultorías y en el fomento de una cultura organizacional, para que la calidad del clima laboral se integre como factor de éxito en su planeación estratégica, pues además un clima laboral favorable posiciona una organización, hace la diferencia de su ventaja competitiva en el mercado, donde los funcionarios deben ser considerados como pieza clave y reconocidos como el capital más valioso y esencial en el marco exitoso del ejercicio empresarial.

Con base en lo anterior, el presente texto tiene como propósito analizar y explicar desde el punto de vista de liderazgo, la relación directa e influencia que éste tiene en lograr propiciar o no un ambiente de trabajo agradable, en las diferentes unidades de negocio dentro de las organizaciones y cómo un líder de acuerdo a su enfoque o escuela de liderazgo, guía y puede actuar en forma determinante con sus inmediatos colaboradores, direccionándolos hacia el logro

de metas y objetivos, manteniendo un equilibrio entre el bienestar, el desarrollo y la motivación de todas las personas. Para contextualizar sobre estos aspectos es muy importante recurrir a la conceptualización y argumentos presentados por los autores Idalberto Chiavenato, Humberto Serna Gómez y Jean Paul Sallenave.

El contenido del citado trabajo hace referencia a los argumentos anteriormente explicitados, partiendo del análisis del autor Idalberto Chiavenato (1999) por considerarlo fundamental en este propósito, quien es uno de los autores más reconocidos en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos, quien destaca: “El capital humano constituye el elemento esencial en cada componente de la organización, la administración eficaz que integra un clima laboral favorable, se fundamenta en la responsabilidad de cada líder (gerente, director, jefe de sección, coordinador) de las distintas áreas funcionales de la organización, ya sea la de finanzas, contabilidad, cartera, marketing, tecnología, producción, compras, capacitación e incluso recursos humanos.

Cualquiera sea el área empresarial seleccionada, el líder, necesita fundamentar su visión de cómo tratar los asuntos relacionados con las personas y obtener una perspectiva de recursos humanos que le permita alcanzar el éxito profesional y liderar su área o dependencia hacia la excelencia y competitividad manteniendo un entorno laboral satisfactorio. En consecuencia, debido a que las personas constituyen el elemento fundamental en cada componente de la organización, su direccionamiento combinado con la implementación de un modelo de liderazgo eficaz, representa la clave al éxito organizacional”.

Es así, donde el impacto del liderazgo es una de las causas principales de generar un clima laboral alineado al bienestar y motivación de las personas, donde su influencia denota claramente

en el líder las destrezas, competencias y habilidades, para que en conjunto, con sus inmediatos colaboradores determine cómo lograr alcanzar la excelencia en las operaciones, productos, procesos de producción y la calidad en la productividad, factores que los debe integrar y alinear con un ambiente laboral adecuado, que resalte una interacción dinámica, generando comportamientos de sinergia grupal, los cuales conllevan al éxito empresarial y conducen a la satisfacción de las personas en pertenecer y querer continuar participando activamente, dentro de las organizaciones.

La fuerza que lleva a las empresas al éxito es el grupo de personas que participan en el proceso, quienes proporcionan la inteligencia, el dinamismo, le dan vida a la organización a través de su conocimiento, que se va a traducir en decisiones y gestiones eficaces. Donde el líder es fundamental, ya que éste tiene la facultad de influir, donde su conducta y sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.

Por esta razón, las personas dirigidas por líderes inspiradores, constituye hoy la diferencia principal frente a la competitividad, que lleva a las empresas a lograr grandes ventajas, en cuanto al éxito y a la sostenibilidad en el tiempo, el lograr mantenerse a la vanguardia de un mercado, cada vez más dinámico y exigente de hoy.

Teniendo en cuenta la importancia de las personas y el desenvolvimiento de éstas en el ámbito laboral, desde la ejecución en el rol empresarial, se hace necesario analizar desde el contexto de liderazgo, las implicaciones que un líder puede ocasionar de acuerdo a su estilo y proceder, en el ejercicio de direccionar las personas, generando o no un buen clima laboral y por ende una adecuada alineación e interacción entre sus inmediatos colaboradores y demás áreas.

Idalberto Chiavenato (1999), constituye el liderazgo como “un factor necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos, siendo también esencial en la demás funciones de la administración, porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder”.

En efecto, la esencia del liderazgo es el lograr “inspirar”, es el deseo de las personas por seguir a alguien, lo que hace un líder de un individuo. Además, las personas tienden a seguir a aquellos a quienes perciben como un medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades, a quienes paralelo en la búsqueda del logro se sus resultados organizacionales, también se preocupan por el desarrollo individual de sus grupos a cargo, donde no solo las personas son vistas desde el punto de vista de producción y son consideradas como un número o un simple indicador de resultado, sino resaltan que son personas y que deben ser tratadas como tal desde un punto de vista humano, considerando diversos factores que propicien espacios de integración, capaces de promover un ambiente laboral amigable, orientado hacia el beneficio de todos los participantes, no solo de quien dirige.

En consecuencia, el liderazgo y el clima laboral están íntimamente interconectados, ya que desde el ejercicio de ser líder, éste exige comprender lo que quieren los seres humanos y por qué actúan en determinada forma, los líderes pueden no sólo responder a estos motivadores, sino también pueden acentuarlos o disminuirlos a través de sus estilos de liderazgo aplicados en su diaria labor.

La motivación, el buen trato a las personas y el clima laboral tienen también una relación directamente proporcional, en este aspecto, el buen líder acentúa sus esfuerzos, para lograr

conducir simultáneamente estos factores, que si sabe alinearlos, conllevan a las personas a sentirse en un ambiente de trabajo placentero, en el cual su deseo es perdurar , mantenerse y fortalecerse a través de sus actividades de manera proactiva, así mismo, mantienen el interés en obtener un buen desempeño en las labores asignadas, logrando excelentes resultados, los cuales deben estar alineados con el logro de los objetivos planteados por la organización.

De otro lado, el líder actúa para ayudar a un grupo de personas, a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades, no se detiene detrás de un grupo a impulsar y a afianzar; toma su lugar frente al grupo facilitando su progreso e inspirándolos para cumplir las metas de la organización paralelo a su desarrollo personal, potencializando día a día la habilidad en el arte del liderazgo.

Esta habilidad, de acuerdo con el autor Jean Paul Sallenave (1994) menciona que es un compuesto de al menos tres ingredientes principales: “capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras, en distintos momentos y en diversas situaciones; habilidad para inspirar, y la fuerza para actuar de forma tal, que establezca un clima laboral apropiado, para responder y para despertar motivaciones, implementando un estilo del liderazgo que integre el buen trato y respeto por las personas”.

El líder debe conocer la teoría de la motivación, las categorías de las fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema motivacional implementado por la organización, los cuales harán parte de la cultura organizacional, dependiendo la empresa; pero más allá de estos aspectos, debe lograr identificar, distinguir entre las personas a su cargo, puntos relevantes, que desde la perspectiva de ejercer su práctica de liderazgo en el grupo, le permitan definir y establecer las formas de satisfacerlas, para lograr administrar un sistema que produzca las respuestas deseadas.

Mantener un contacto directo con la gente, fomentar una comunicación y orientación efectiva, influye de una manera positiva para que tengan un mejor rendimiento y reconozcan ciertas satisfacciones en el trabajo, lo cual les permite acumular puntos de motivación, como aporte fundamental a la percepción del buen ambiente laboral, ya que la satisfacción en el empleo, es parte de la satisfacción de la vida.

El segundo ingrediente del liderazgo es la habilidad para inspirar, es decir, animar o avivar a los seguidores en forma tal, que apliquen sus plenas capacidades a un proyecto o un objetivo común, sin descuidar la sensibilidad de las personas, para que lo hagan con placer y con la seguridad de que el éxito de la fuente de trabajo, es también el de ellos. El líder, es quien desde la cima del organigrama, con su ejemplo y dedicación, se convierte en el guía y el alma de la empresa. Es un estratega, emprendedor, motivador y facilitador, manteniendo el foco en los objetivos propuestos. Debe tener capacidad de mando y de conducción de grupos, manteniendo la empatía, facilidad de comunicación y diálogo, sobreponiendo el buen trato con todas las personas, siendo justo y equitativo. El hecho de lograr ser inspirador, consigue generar entornos de confianza, los cuales favorecen crear escenarios, de satisfacción entre las personas con los puestos de trabajo, promoviendo un ámbito ideal laboral, con un efecto generador muy importante: “ser feliz en el trabajo”.

Un tercer ingrediente del liderazgo está relacionado con el estilo del líder y el clima laboral que crea como resultado. En este aspecto, tal vez el principio fundamental del liderazgo sea: puesto que la gente tiende a seguir, a aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas y motivaciones, cuanto más sepa un líder respecto a qué estimula a sus colaboradores, cómo operan estos estímulos, y cuanto más refleje esta comprensión al llevar a cabo sus acciones administrativas, es probable que sea más efectivo como líder.

Es de resaltar, que el estilo de liderazgo implementado, influye significativamente sobre el clima laboral, ya que dependiendo del enfoque aplicado, tiene diversos efectos sobre variables como rendimiento, la responsabilidad adquirida en las actividades, la colaboración, la respuesta oportuna y como punto determinante, enmarca en las personas el nivel de sentirse motivados y tranquilos dentro de un óptimo ambiente laboral, en el que se pueda percibir e interactuar dentro de una atmosfera positiva para el trabajo, donde el líder sin lugar a duda, tiene injerencia directa de promover o no, un ambiente facilitador de resultados positivos, de trabajo en equipo, con alta calidad en las relaciones interpersonales, favoreciendo un apropiado ámbito laboral y organizacional, el cual genera un alto sentido de pertenencia y compromiso con la organización por parte de sus integrantes.

Teniendo en cuenta, que la concepción de liderazgo, depende del comportamiento de los líderes, es importante revisar algunos estilos de liderazgos más comunes, no solo en la teoría sino también en la práctica de las empresas de hoy, los cuales determinan el enfoque de algunos líderes, en su implementación y desenvolvimiento en el marco empresarial.

A continuación se relaciona una lista emitida desde el sitio web LosRecursosHumanos.com, desde un artículo denominado “Los diez estilos de Liderazgo más frecuentes en las organizaciones”:

Liderazgo Autocrático. Es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático, tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas

tareas y trabajos sin calificación, el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

Liderazgo Burocrático. Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

Liderazgo Carismático. Es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos, que en sus equipos y esto genera problemas, un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

Liderazgo Participativo o Democrático. A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten el control de su propio destino, así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho, pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse, cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante, que la velocidad o la productividad.

Liderazgo Laissez-Faire. Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo, cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia.

Liderazgo Orientado a las Personas o Liderazgo Orientado a las Relaciones. Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

Liderazgo Natural. Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización, lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo, es una forma democrática porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo, en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales, pueden perder peso por otros líderes, que utilizan otros estilos de liderazgo.

Liderazgo Orientado a la Tarea. Los líderes orientados altamente a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes pueden ser muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar,

organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

Liderazgo Transaccional. Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo, acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

Liderazgo Transformacional. Los líderes transformacionales, son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez, estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

Analizando los anteriores estilos de liderazgo, es importante resaltar que en el desarrollo del ejercicio empresarial, se necesita hacer una adecuada combinación de estilos, donde si se lograra definir uno, consolidando los anteriormente mencionados, el cual sincronice de manera efectiva la influencia del liderazgo, como factor determinante en el resultado de propiciar o no un clima laboral positivo, se determinaría con un enfoque primordialmente orientado hacia el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. Donde el enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones, el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración

individualizada. El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante. Es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, sino del grupo y de la sociedad. En el modelo de liderazgo transaccional, el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados.

Intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación.

Estos estilos explicitados, hacen énfasis en las personas, donde las relaciones interpersonales son un generador de alto impacto, tácitamente también se menciona un estilo participativo, donde las personas son tenidas en cuenta, no solo bajo el concepto de toma de decisiones, sino que también se interesa por el desarrollo de las personas, lo que implica revisar el grado de satisfacción de éstas por el trabajo, acción que exige validar con frecuencia el desempeño, desde una dimensión en que las motivaciones latentes y activas en los miembros del grupo, sean correspondidas en forma efectiva. Es así, como varios de los aspectos que integran un modelo de liderazgo combinado, haciendo énfasis en el desarrollo de las personas, promueve un clima

laboral altamente armónico y productivo, ya que en esencia se está prestando atención al mayor capital que una organización puede tener: el capital humano.

Cabe resaltar, que una adecuada implementación de estilo de liderazgo, es un factor determinante en la promoción de un ambiente facilitador de resultados positivos, lo que se traduce en lograr mantener un clima laboral positivo, que permite elevar el sentido de pertenencia y compromiso en las personas. Es contundente, que el líder, logre un equilibrio, entre el saber orientar las personas hacia el resultado, pero manteniendo un entorno laboral agradable y estimulante, factores que son decisivos en el resultado de la productividad y éxito empresarial.

Robert House, desde la explicación de la ruta de la meta para la efectividad del liderazgo menciona que “los líderes más efectivos, son aquellos que ayudan a los subordinados a lograr tanto las metas de su empresa, como las personales, sobre todo metas de realización y recompensa como dinero, ascensos, ejercer labores interesantes, obtener oportunidades de progreso y de desarrollo”. El comportamiento de los líderes, al tener una influencia considerable en aumentar las oportunidades de satisfacción personal, desde la ejecución de las labores encomendadas en su grupo, introduce factores que conllevan al logro de propiciar un ambiente altamente favorable para el trabajo, ya que el líder toma en cuenta las expectativas de las personas, aplicando un enfoque integral, orientado a los resultados empresariales, los cuales sin lugar a duda, debe obtener satisfactoriamente, para lograr definirse como un líder eficaz.

Otra parte importante sobre el análisis del liderazgo, es considerar las competencias clave para líderes. Según la facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad del Rosario, presenta el perfil del líder efectivo y las definiciones operacionales en cada competencia, así:

Negociación y Manejo de Conflictos. Es la competencia que posee un líder, para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.

Visión Prospectiva. Competencia que el líder posee para visualizar el escenario futuro donde se pretenda llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos, en las acciones empresariales que se implementen.

Conocimiento del Entorno. Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización, que permitan una ventaja competitiva de la misma manera en el sector, siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de la empresa.

Pensamiento Ético. Es la competencia que el líder posee, para valorar los eventos internos y externos de la empresa, basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar, honestidad, equidad, el cumplimiento de normas y responsabilidad social.

Creatividad. Es la competencia que el líder posee referida a la diversidad de ideas y soluciones ingeniosas, que contribuyan a mejorar procesos, resolver problemas y cumplir con los objetivos empresariales, utilizando y enriqueciendo la información para generar ideas no convencionales que rompan paradigmas.

Innovación. Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos, con mayores niveles de rentabilidad, eficiencia y tecnología de punta.

Espíritu Emprendedor. Es la competencia que le permite al líder la búsqueda constante de oportunidades en el entorno, para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales, generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones, que propendan por una maximización de los recursos y logrando capitalizar oportunidades de nuevos proyectos de empresa.

Comunicación Efectiva. Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

Relaciones Interpersonales. Es la competencia que posee el líder de reconocer que cada ser humano es diferente y se relaciona con otros individuos de acuerdo con sus motivaciones, principios y actitudes; así como la comprensión en las relaciones interpersonales que generan un ambiente de trabajo armónico, de colaboración y respeto, necesarios para el éxito empresarial.

Manejo de la Incertidumbre y la Complejidad. Es la competencia que posee el líder para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas, en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y la complejidad.

Confianza. Es la competencia que posee el líder referida al conocimiento de sí mismo, su madurez, seguridad, credibilidad y convicción que le transmite a sus colaboradores para el logro de los objetivos comunes.

Flexibilidad. Es la competencia que posee el líder referida a la predisposición, versatilidad y mente abierta para reconocer y adoptarse a los cambios que se generen en el entorno que ayuden a dar soluciones oportunas a tácticas fallidas, sin perder el rumbo de lo originalmente establecido.

Autodesarrollo. Es la competencia que posee el líder relacionada con el crecimiento personal, el fortalecimiento de sus capacidades personales, comparando lo que se es, versus lo que es capaz de hacer, en el proceso de búsqueda de la excelencia.

Trabajo en Equipo. Es la competencia que posee el líder par reconocer e identificar las habilidades y fortalezas de los miembros del equipo, optimizando resultados y logrando un rendimiento excepcional con compromiso y confianza mutua.

Pensamiento Estratégico. Es la competencia que le permite al líder determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.

Administración del Tiempo. Es la competencia que tiene un líder para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.

Efectividad. Es la competencia que tiene un líder para lograr los máximos resultados de calidad, con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

Pensamiento Sistémico. Es la competencia que posee el líder referenciada a un enfoque integral, que concibe el funcionamiento general de la empresa interrelacionando y afectando cada

una de sus áreas y que por lo tanto, toda decisión incide en el sistema, en el grupo de colaboradores y en los resultados esperados.

Toma de Decisiones. Es la competencia del líder que comprende la capacidad de juicio, el diagnóstico de una situación específica, la identificación del propósito de la decisión, la priorización de alternativas, la evaluación del objetivo, sus consecuencias y el discernimiento de la solución efectiva a un problema.

Motivar Equipos. Es la competencia que posee el líder para que su grupo de colaboradores, orienten todos sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos. El líder con su carisma es capaz de generar en sus colaboradores, la necesidad de logro y el deseo vehemente de contribuir con la metas del equipo.

Interés por Mantenerse Actualizado. Es la competencia que posee el líder referida al aprendizaje continuo de procesos, que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.

El perfil del líder efectivo es integral, el actuar del líder involucra no sólo aspectos de sus competencias puntuales, que requiere para ejercer influencia y motivación en otros, sino que también debe tener competencias que le permitan entender a sus colaboradores y saber leer en ellos, potencialidades y debilidades para poder actuar en grupo. Las competencias tienen que ver con el plan de la empresa, el proceso estratégico que debe incluir por obvias razones el clima laboral, como parte de su cultura organizacional, el entorno y la responsabilidad social.

No obstante, un líder integral además de lograr aplicar las competencias explicitadas anteriormente, reconoce la importancia del nivel de satisfacción personal de cada individuo en la organización, acentúa su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la

remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa. Como líder integral, comprende que estos son componentes determinantes en el clima laboral, donde el estilo de liderazgo aplicado, juega un papel muy importante en impulsar estos aspectos, que tienen una enorme trascendencia en la dinámica laboral, donde indudablemente, un líder debe ser caracterizado por implementar estrategias que además de impactar en la motivación, logren involucrar a las personas hacia mantener una buena disposición y apoyo, hacia entender sus tácticas, donde sea posible generar un escenario que evidencie una excelente actitud de mejora continua en las personas, las cuales por voluntad y satisfacción propia desean continuar siendo miembros participes activos de la organización, dando lo mejor de sí.

Finalmente, y continuando con la importancia de un líder integral, quiero hacer referencia al autor Ken Blanchard (2002), con su libro ¡Bien Hecho! cómo obtener mejores resultados mediante el reconocimiento, este texto describe toda una estrategia empresarial, vista desde “una analogía entre la esencia del comportamiento humano y las ballenas asesinas del Sea World”. El autor presenta un poderoso método para lograr un positivo y eficaz compromiso con los demás, en las relaciones laborales y personales; enseña cómo obtener mejores resultados mediante el reconocimiento de las cosas que hacen bien los otros, en vez de poner énfasis en “pescar a los demás haciendo algo malo y criticarlos por ello”.

Todo comienza en el Sea World of Disneylandia en el espectáculo de la Orca Shamu, con criaturas extraordinarias, saltando una y otra vez, transportando sobre sus lomos a los entrenadores, algo fascinante ante los ojos de los espectadores. Entonces surgen las preguntas: como lo hacen?, como las entrenan?, que técnica utilizan para que estos animales considerados los más temidos asesinos del océano obedezcan?. Todo parte del concepto de construir

confianza, enfatizar en lo positivo, redireccionar el comportamiento cuando alguien hace las cosas mal, partiendo del hecho que cuanto más atención se preste a un comportamiento, más se repetirá (si no se quiere alentar un comportamiento inapropiado, no gaste mucho tiempo en él), esto es, cuando se cometen errores, recalificar la energía.

Se debe enfocar en las cualidades brillantes de las personas con las que trabajamos, mantener a la gente motivada y generar energía. Una frase muy especial de este libro es: ¡Despiértese, diga algo positivo cuando la gente hace algo bien! y es así, como incorpora su modelo del ¡Bien Hecho! el cual incluye varios pasos: Elogie a las personas de inmediato, diga específicamente lo que hicieron bien, comparta sus sentimientos sobre lo que hicieron, ánimo y exhortelas a que continúen haciendo bien las cosas.

El poder de la respuesta ¡Bien Hecho! contempla:

- No se debe esperar hasta que las cosas se hagan “perfectamente bien”
- Descubrir qué motiva a la gente es importante.
- La clave de una buena gerencia es influir en la gente, de manera que hagan las cosas bien
- La respuesta ¡Bien Hecho! es algo que conduce a la meta última de ayudarle a la gente a “pillarse a sí misma” haciendo las cosas bien.
- Nunca suponga que sabe qué motiva a una persona.
- La respuesta ¡Bien Hecho!, sólo funciona cuando se es sincero y honesto.

Cuando un buen desempeño recibe una reacción positiva, es lógico que las personas quieran continuar comportándose de esa manera. La intención del redireccionamiento es poder generar una respuesta positiva, que es de gran valor, ya que así como se generan ambientes tensos cuando se recalca solo lo negativo, también se crean ciclos benéficos al poner énfasis en lo

positivo. No se debe esperar un comportamiento perfectamente correcto antes de responder positivamente, "Elogie el progreso. Es un blanco móvil". Se debe mirar con interés cuando se está mejorando, aunque los resultados no sean de un cien por ciento, porque el avance progresivo también es digno y necesario de elogiar, es la cuota de impulso que debemos aportar.

Un líder integral debe involucrar el modelo "Bien Hecho!", éste es un activador fundamental en la motivación de las personas "las respuestas positivas, motivan a la gente a seguir haciendo cosas bien"; la motivación y el reconocimiento son fuentes que tiene el ser humano para sentirse a gusto con su trabajo, además de con su vida, son factores determinantes asociados al desempeño laboral, que obviamente comprometen el éxito empresarial y sostenibilidad de las organizaciones.

CONCLUSIONES

En conclusión, se puede definir que el estilo de liderazgo implementado por el líder, tiene una incidencia de alto impacto, en el clima laboral que perciben los colaboradores dentro de una organización. La caracterización de las cualidades y competencias que tenga un líder, generan un efecto positivo o negativo frente a sus inmediatos colaboradores. El líder debe conocer que dependiendo el estilo de liderazgo que implemente, logrará estimular, energizar, incentivar y promover, a las personas para que éstas adopten una buena actitud y disposición, sintiéndose tranquilas y felices en su trabajo, factores que conllevan, al logro de los objetivos definidos por el líder de área y de la organización. Así mismo, un buen líder reconoce que el buen trato hacia las personas, es determinante para generar un ambiente laboral favorable, sabe que el talento humano es un factor esencial, en el éxito del ejercicio empresarial, que enfatizar en lograr mantener unas relaciones positivas con todas las personas, construye vínculos de confianza, facilitando un entorno laboral de mayor armonía, el cual permite un mejor manejo de empatía, altos niveles de motivación, entendimiento y por supuesto de productividad en el campo laboral.

En el ejercicio del liderazgo empresarial, descubrir qué motiva a la gente es uno de los aspectos fundamentales, no todas las personas son iguales y por ende sus expectativas son diferentes. Gran parte de la actividad del líder debe encaminarse a conseguir seguidores, donde éstos se sientan identificados, atraídos por sus ideas y por su forma de ser. El líder debe construir escenarios de cordialidad, entendimiento y respeto mutuo. Si adicional a esto, durante el desarrollo de las actividades de sus inmediatos colaboradores, hace énfasis en lo positivo, resaltando los buenos comportamientos de las personas, indudablemente logrará crear un ámbito

laboral satisfactorio, generando un efecto de sinergia en el grupo, dinamizando un excelente clima organizacional, donde las personas cada vez encuentran un mayor compromiso y sentido de pertenencia con las organizaciones, aumentando sus niveles de rendimiento y pasión (gusto por lo que hacen) en el desarrollo de sus actividades.

Es importante resaltar que el líder de hoy, conforme a las características del actual entorno empresarial, debe cambiar la perspectiva de ver las personas, solo como un objeto de producción, un “simple indicador”, en el resultado del ejercicio de maximización de utilidades. Los líderes modernos, deben tener una aproximación personal con sus inmediatos colaboradores, donde inspiren sus equipos en forma permanente, transmitan entusiasmo, motiven y eleven la autoestima de sus trabajadores; deben lograr que las personas adopten un modelo de desarrollo tanto personal como organizacional, estos son aspectos trascendentales, que se resaltan de un líder como ejemplo a seguir. Y en este plano se encuentra el liderazgo transformacional, el cual paralelamente al enfoque de revisar que se cumplan las tareas, metas y objetivos, es primordial propiciar y mantener un excelente ámbito laboral, el cual aumenta la productividad y la permanencia de sus colaboradores, logrando consolidarse como un estilo de liderazgo integral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Blanchard, K., (2002), *¡Bien Hecho! Cómo obtener mejores resultados mediante el reconocimiento*, Bogotá, Colombia, Editorial Norma.

Biblioteca práctica de negocios, (1995), *Administración moderna Tomo I*, Naucalpan de Juárez, Edo. de México, McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.

Biblioteca práctica de negocios, (1995), *Administración de personal y recursos humanos Tomo III*, Naucalpan de Juárez, Edo. de México, McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.

Competencias clave para líderes, (s.f). Disponible en:

<http://colsubsidio.gestionhumana.com//BancoConocimiento>

Concepto de Liderazgo Empresarial, (s.f). Disponible en: <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/liderazgo-empresarial>

Chiavenato, I., (1999), *Introducción a la teoría general de la administración*, Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Definición Clima Laboral, (s.f). Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

Friedman, S. (2008). *Sea un mejor líder, Tenga una vida más plena*. Harvard Business Review. 12-20.

Goodstein, L., (1997), *Planeación estratégica aplicada*, Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Liderazgo transformacional, (s.f.). Disponible en

<http://www.habilidadesdegestion.com/Liderazgo/tipos-de-liderazgo/Liderazgo-transformacional.htm>

Los Diez Estilos de Liderazgo más Frecuentes en las Organizaciones, (2011), Disponible en:

<http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>

Sallenave, J., (1994), *La gerencia integral*, Bogotá, Colombia, Editorial Norma.

Serna Gómez, H., (1999), *Gerencia estratégica planeación y gestión – teoría y metodología*, Bogotá, D.C., Colombia, 3R Editores Ltda.