

**Estilos de liderazgo y relacionamiento en una empresa de confecciones. Un aporte conceptual desde la sistematización de la experiencia.**

**Adriana Angelica Betancur Calle**

**Trabajo de grado para optar al título de psicóloga**

**Asesora**

**Gloria Matilde Zuluaga Ávalos**

**Magister en Salud Ocupacional.**

**Universidad de Antioquia**

**Facultad de ciencias sociales y humanas.**

**Departamento de psicología**

**Seccional Oriente**

**2020**

## **Agradecimientos**

A mi familia, por cultivar en mí el deseo de superación, la persistencia y la disciplina para no desfallecer en lo que emprendo. Por su compañía, motivación y confianza, ¡infinitas gracias!

Mi sincera gratitud a la docente Gloria Matilde Zuluaga, por su orientación y convicción para acompañar este proceso, por ser soporte emocional, por sus palabras de calma y por su comprensión y apoyo ante todas las dificultades que se generaron en el camino. Su mentoría, sin duda alguna, me ha dejado grandes aprendizajes.

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron para la realización de este trabajo, que fueron fuente de inspiración, reveladoras de grandes conocimientos y que me abrieron un espacio en sus vidas como psicóloga practicante, compañera y amiga, ¡Gracias!

Por último, mi agradecimiento a mi dulcísima Alma Mater, La Universidad de Antioquia, que me acogió en su seno de formación, crítica, ética y pasión. Debo a esta institución no sólo mi formación profesional, que representa tanto para mí, sino también mi crecimiento integral y el amor por el conocimiento que permite todas las formas para la construcción de mundos posibles.

## Tabla de Contenido

Resumen	6
1. Abstract	6
2. Introducción	7
3. Planteamiento del Problema.	8
Justificación	9
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Marco Metodológico	12
Tipo de Investigación	12
Diseño de Investigación e Instrumentos de Recolección de Datos	12
Estrategias de Interpretación de la Información	17
Capítulo I	17
Estilos De Liderazgo	17
Planeación y Direccionamiento Estratégico.	17

	4
Liderazgo Organizacional.	22
Supuestos Sobre la Naturaleza humana y Direccionamiento Organizacional.	37
Motivaciones de los Directivos.	46
Dirección y formación: El Liderazgo Estratégico.	49
Capítulo II	51
Relacionamiento Organizacional.	51
Análisis de la Organización y sus Formas de Aproximarse a las Personas:	51
Estructura y Relacionamiento Organizacional.	60
Comunicación Organizacional.	72
Conceptualización de los Problemas Contextuales y Relacionamiento.	77
Capítulo III	78
Reflexiones Finales.	78
Liderazgo y Relacionamiento Organizacional: Fenómenos de Naturaleza Compartida.	79
¿Por qué los Líderes Deben Conocer las Teorías del Comportamiento Humano?	83
El Liderazgo Estratégico.	85
Conclusiones	86

Recomendaciones	88
7. Referencias Bibliográficas	89

## **Resumen**

En diversos escenarios de acción, el psicólogo practicante se ve enfrentado a diferentes problemáticas de las que se requiere su acción inmediata, aun cuando él mismo no tenga claridad respecto a las bases teóricas y las características contextuales sobre las que se debe fundamentar su intervención en cada caso. Esto desemboca en acciones y gestiones sin reflexión y aporte de conocimiento teórico-práctico a la disciplina académica desde la que se desenvuelve. Por esta razón, la presente investigación con un enfoque cualitativo y descriptivo, se centra en reflexionar sobre los estilos de liderazgo y relacionamiento en una empresa de confecciones, con base en la sistematización de experiencia de las prácticas profesionales en psicología, realizando un aporte teórico al campo de la psicología, con una perspectiva transformadora de las prácticas académicas que sirve de base para los futuros psicólogos que se desempeñen en el campo de las organizaciones y que deja en evidencia la valía de la sistematización de experiencias como método de investigación.

## **Abstract**

In various action scenarios, the practicing psychologist is faced with different problems that require immediate action, even when he himself is not clear about the theoretical bases and contextual characteristics on which his intervention should be based in each case. This leads to actions and management without reflection and contribution of theoretical and practical knowledge to the academic discipline from which it operates. For this reason, the present investigation with a qualitative and descriptive approach, focuses on reflecting on the styles of leadership and relationship in a clothing company, based on the systematization of experience of

professional practices in psychology, making a theoretical contribution to the field of psychology, with a transforming perspective of academic practices that serves as the basis for future psychologists who work in the field of organizations and that highlights the value of the systematization of experiences as a research method.

***Palabras clave:*** Organización, Liderazgo organizacional, Relacionamiento, comunicación, motivación, planeación estratégica.

### **Introducción**

Son muchas las dinámicas sociales que se tejen en las organizaciones y no es posible precisar una sola manera de entender lo que acontece en ellas, sin embargo, sistematizar la experiencia de las prácticas de un profesional en formación, puede dar diversas luces de la manera como se relacionan diferentes factores dando como resultado una vida y cultura organizacional propia. Me propongo aquí describir y reflexionar sobre los estilos de liderazgo y relacionamiento organizacional, mediante la sistematización de la experiencia de las prácticas profesionales en psicología en el periodo 2019- 2020, en una empresa del sector de las confecciones, que para ese momento contaba con 70 empleados aproximadamente, tanto de la parte operativa como administrativa y realizaba su proceso de producción para otras empresas. De esta manera, la presente investigación se enfoca en comprender y describir el liderazgo y el relacionamiento como fenómenos organizacionales, a la par que permite ubicar la sistematización de experiencias como oportunidad para comunicar y transformar las prácticas psicológicas al interior de las organizaciones y del programa de psicología de la Universidad de Antioquia.

### **Planteamiento del Problema.**

La omisión de los procesos de reflexión sobre las prácticas, las experiencias y el propio accionar, acostumbrada en la sociedad actual e incluso en los profesionales, puede conllevar por un lado, a la valoración e interpretación poco adecuada de los hechos y gestiones y, por consiguiente, a la implementación y sostenimiento de prácticas sin bases teóricas, científicas o funcionales en el campo en el que las personas desarrollan su quehacer y, por otra parte, a la ausencia de vinculación entre la práctica y la investigación; es decir, la poca generación de conocimiento científico y conceptual aplicado al contexto. De acuerdo con Mejía (2008):

Existen en la sociedad una serie de grupos que practican conocimientos y saberes que están implícitos en sus prácticas pero que por los aceleres en que van construyendo su rutina diaria, el activismo incesante de múltiples actividades que los llevan de acá para allá, hacen muy difícil que tengan una producción propia, en un sentido más teórico y conceptual. (p.17)

En este orden de ideas, la reflexión guiada y fundamentada sobre las prácticas por parte de los profesionales en formación, se consolida como una construcción ética que compromete al sujeto que interviene con la población, hechos o procesos intervenidos, orientando dicha reflexión a la planeación, diseño e implementación de las mejores prácticas y estrategias, la búsqueda del mejoramiento continuo de las gestiones propias de su área de desempeño y la construcción de saberes teórico- conceptuales que aporten al campo de conocimiento desde el que se desenvuelven.

Ahora bien, dicha construcción de conocimientos y saberes sobre las propias prácticas debe realizarse de manera sistemática, a fin de no distorsionar la interpretación por parte de quien es a su vez sujeto de observación y observador. Por este motivo, la sistematización de experiencias se consolida como una importante herramienta de análisis para los profesionales.

Jara (1994) permite entender la sistematización de experiencias como una interpretación y análisis crítico de una o varias experiencias que, con base en su organización y reconstrucción, revela la naturaleza del proceso vivido en ellas: los factores que intervinieron y cómo estos se relacionaron. En ese sentido, la Sistematización de Experiencias es una metodología de investigación que produce conocimientos que permiten apropiarse de las experiencias, comprenderlas de manera teórica y proyectarlas a futuro con una visión transformadora.

Así pues, este ejercicio investigativo parte de la pregunta ¿Cuáles son los conocimientos, las discusiones y reflexiones que a nivel teórico permite hacer la sistematización de experiencias de las prácticas profesionales en psicología, en relación al Liderazgo y relacionamiento organizacional?

### **Justificación**

En el marco de las prácticas profesionales en psicología en el campo de las organizaciones, se diseñan e implementan diversos procesos, programas y actividades relacionados con la Gestión del talento humano, como es el caso del diseño e implementación del área de gestión humana, las actividades relacionadas con la promoción del bienestar laboral, la buena convivencia, la motivación, etc; prácticas que en muchas ocasiones se espera tengan pronto

resultados y den respuesta de manera eficiente a las problemáticas y demandas propias del contexto, haciendo difícil el seguimiento por parte del profesional en formación a los procesos llevados a cabo, las bases sobre las que están asentadas estas acciones y las dinámicas sociales y particularidades del entorno en el que se desarrollan las mismas. Según Mejía (2008):

Existen infinidad de personas como cada uno(a) de nosotros que en la vida vamos desarrollando cantidad de actividades y en ocasiones no tenemos el tiempo para sentarnos a pensar, para organizar lo que hemos hecho o preguntarnos desde dónde y cómo lo estamos haciendo. (p. 17)

Por otro lado, resulta de gran importancia el estudio del liderazgo y relacionamiento, ya que estos influyen en gran medida en la manera como se comportan las empresas, por lo que su análisis permite al campo de la psicología atender a las dinámicas organizacionales que se derivan a partir de estos factores y con base en dicha comprensión desarrollar intervenciones más acertadas en el campo.

En este sentido, la realización de la presente sistematización de experiencia se justifica como actividad investigativa, pues se convierte en una herramienta importante de análisis y generación de saber en la medida en que permite la reflexión teórica y conceptual sobre la propia práctica; identificando las construcciones respecto al liderazgo y relacionamiento organizacional, las acciones que pudiesen desarrollarse de una manera más efectiva, las características del contexto y con ello, las particularidades del actuar del psicólogo en el campo, dando como resultado un aporte conceptual a la disciplina de la psicología y una herramienta de consulta para futuros profesionales.

## Objetivos

### Objetivo General

- Sistematizar la experiencia de las prácticas profesionales en psicología en el periodo 2019-2020 alrededor de los temas de Liderazgo y relacionamiento organizacional.

### Objetivos Específicos

- Reconstruir la experiencia de la práctica profesional en Psicología de la Universidad de Antioquia, en el período 2019-2020, teniendo como eje de análisis la relación práctica psicológica e investigación, a fin de ubicar puntos de análisis que permitan la generación y el aporte de conocimiento teórico a la disciplina académica.
- Interpretar y reflexionar teóricamente sobre los conceptos de Liderazgo y relacionamiento organizacional a través de la sistematización de experiencia de las prácticas profesionales en psicología en el periodo 2019-2020.
- Ubicar la sistematización de experiencias como oportunidad para comunicar y transformar las prácticas psicológicas al interior del pregrado en psicología de la Universidad de Antioquia.

## **Marco Metodológico**

### **Tipo de Investigación**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo. El enfoque cualitativo se orienta a comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación a su contexto. Este enfoque se dirige principalmente a recolectar datos para realizar posteriormente su interpretación; proceso en el que pueden surgir preguntas tanto al empezar, en el transcurso y al finalizar la investigación, por lo que se considera que no sigue una secuencia rígida y lineal. Al mismo tiempo el estudio es descriptivo, pues tienen como propósito describir contextos y eventos, o sea, detallar la naturaleza de un determinado fenómeno y su manera de manifestarse (Hernández et al., 1998).

### **Diseño de Investigación e Instrumentos de Recolección de Datos**

Adicionalmente, esta investigación se inscribe dentro del método de Sistematización de experiencias, que es definida como una reconstrucción histórica del proceso por parte de quienes lo han experimentado, resultando así que la sistematización de experiencias está en relación con el proceso, sus dinámicas, el trayecto y transcurso del mismo. (Jara, 2012). En palabras de este autor: “El objetivo de la sistematización es recuperar las prácticas y los saberes generados en ella, para reconocer los sentidos que se van generando desde la visión de los diferentes actores, sin emitir necesariamente un juicio” (p. 65). Por su parte, Torres (2004), afirma:

La sistematización se constituye como una modalidad de conocimiento de carácter colectivo, sobre prácticas, intervención y acción social que a partir del reconocimiento e

interpretación crítica de los sentidos y lógicas que la constituyen, busca potenciarlas y contribuir a la conceptualización del campo temático en el que se inscriben. (p.4)

De esta manera, mediante la reconstrucción, análisis e interpretación de la propia experiencia, los diferentes actores son motivados a apropiarse críticamente de su manera de proceder, pensar y comprender su rol. (Jara, 2012). Además, el ejercicio de sistematizar las experiencias permite el reconocimiento de las bases sobre las que se implementan algunas prácticas y la mejor manera de llevarlas a cabo, constituyéndose como saberes valiosos para las personas que se desenvuelven dentro del mismo contexto o disciplina de conocimiento.

### **Procedimiento**

En concordancia con el método, el presente ejercicio investigativo se construyó con base en cuatro elementos metodológicos: El elemento uno está dado por la “Consolidación de la experiencia de la Sistematización.” Este refleja la construcción de los momentos de la experiencia para posteriormente realizar el análisis, interpretación y reflexión. En este punto se definió y gestionó el lugar y contexto donde se llevó a cabo la sistematización, el propósito de la misma y la construcción del proyecto de investigación.

El componente dos comprende la “Definición de fuentes de información e instrumentos para la recolección de datos.” Este punto implicó el reconocimiento de los siguientes elementos, instrumentos y técnicas:

a) *Textos académicos*: Se ubicaron aquellas construcciones elaboradas y asumidas de carácter oficial en el programa de psicología, los textos de carácter científico relacionados con el tipo de investigación y conceptualizaciones en relación al campo donde sucedió la experiencia.

b) *Construcciones escritas durante el desarrollo de la práctica*: Aquí se destacan los escritos elaborados en formación y desarrollo de las prácticas, los formatos (de evaluación y de planeación), informes y actas de reuniones y diario de campo.

c) *Fuentes vivas*: Aquí se hace alusión a grupos de discusión y conversaciones informales realizados con los directivos y otros colaboradores de la entidad donde se llevó a cabo la práctica psicológica.

d) *Entrevistas*: Se comprende esta técnica como una actividad conjunta o conversación entre dos o más personas donde una ellas, guiada por otra, realiza una descripción de sus vivencias, posiciones y perspectivas con fines investigativos y, a causa de dicha descripción, se pueden lograr los objetivos y propósitos de la investigación. (Carballo, 2001). El estilo de entrevista aplicado fue semiestructurado, es decir, se partió de preguntas planeadas que se ajustaron a los entrevistados logrando mayor flexibilidad con el fin de motivarlos, obtener información a profundidad, aclarar conceptos e identificar confusiones. (Díaz et al., 2013). Esta técnica se aplicó a diferentes colaboradores de la compañía con el fin de recolectar información respecto a su visión de la cultura y dinámicas sociales de la organización.

e) *Observación participante*: Callejo (2002) afirma que la observación participante es la integración de quien observa en el contexto social observado, señalando que el instrumento de documentación más importante en esta técnica es el diario de campo, en el que se registran todos

los datos, observaciones e impresiones obtenidas abarcando la mayor cantidad de detalles de aquellos elementos que durante la observación resultaron significativos, por lo cual también se registra el grado de integración que el observador tiene con lo observado, describiendo pensamientos, sentimientos y percepciones. Esta técnica fue empleada a lo largo del desarrollo de la experiencia.

*f) Diario de campo:* Como instrumento que permite hacer seguimiento a las prácticas, procesos y observaciones, paralelamente a la aplicación de la técnica de observación-participación, dentro de la investigación se incorporó este como componente insustituible y de gran valía a la hora de realizar la sistematización de las prácticas y, por consiguiente de enriquecerlas y transformarlas. Valverde (1993) afirma que:

El Diario de Campo puede definirse como un instrumento de registro de información procesal que se asemeja a una versión particular del cuaderno de notas, pero con un espectro de utilización ampliado y organizado metódicamente respecto a la información que se desea obtener en cada uno de los reportes, y a partir de diferentes técnicas de recolección de información para conocer la realidad, profundizar sobre nuevos hechos en la situación que se atiende, dar secuencia a un proceso de investigación e intervención y disponer de datos para la labor evaluativa posterior. (p. 309)

El componente tres se reconoce como: “Análisis de la información.” Una vez finalizado el ejercicio de campo y se han recolectado los diversos datos se procedió a realizar el análisis de los mismos. En esta fase se utilizaron las siguientes técnicas:

*Análisis de contenido:* mediante la utilización de esta técnica se analizaron de manera sistemática los documentos escritos, notas de campo, memorias, entrevistas, etc. (Herrera, 2017).

*Triangulación de datos:* durante este procedimiento se verificaron y compararon los datos obtenidos en momentos y métodos diferentes (Okuda y Gómez, 2005).

*Protocolos de observación estandarizados:* en este punto se realizó un recuento de frecuencia en cada categoría emergente en las diversas fuentes de información, ordenando la información de manera cronológica (Herrera, 2017). De este componente se derivó el tópico que mencionaremos a continuación:

*Categorización:* Al sistematizar una experiencia emergen diversos elementos y categorías, sin embargo, una vez se sistematiza el diario de campo, las entrevistas, documentos, formatos y otros, emergieron las siguientes categorías para realizar la reflexión teórica:

- Liderazgo organizacional
- Relacionamiento organizacional.

Por último, el componente cuatro: “Reflexión e interpretación de la experiencia con base en categorías y subcategorías de análisis” explicita las reflexiones e interpretaciones que develaron las construcciones y percepciones alrededor de la práctica psicológica en la empresa, con el fin de construir conocimiento teórico- conceptual sobre los tópicos de liderazgo y relacionamiento; conocimiento que se orienta con una perspectiva transformadora para los futuros profesionales que se enfrentan al campo aplicado de la psicología en las organizaciones y todas aquellas personas interesadas que se desenvuelven en este.

## **Estrategias de Interpretación de la Información**

La información recolectada se pasó por un proceso de transcripción, codificación y sistematización, generando un texto descriptivo. Posteriormente, se realizó una validación teórica donde se reflexionó sobre la experiencia y las categorías emergentes a la luz de las teorías. De esta manera, los resultados son presentados de forma narrativa; informe que comprende dos capítulos donde se interpreta la experiencia de las prácticas profesionales en torno al Liderazgo y relacionamiento organizacional, un tercer capítulo de reflexiones finales y un último capítulo donde se abordan las conclusiones y recomendaciones derivadas del ejercicio investigativo.

### **Capítulo I**

#### **Estilos De Liderazgo**

##### **Planeación y Direccionamiento Estratégico.**

Son diversas las dinámicas sociales que tienen lugar en las organizaciones y que entran en relación, complejizando en gran medida la naturaleza de estas. Tal puede ser el caso de la influencia que tiene la planeación y direccionamiento estratégico en el liderazgo organizacional y, la incidencia que a su vez este último tiene en los primeros. Estos fenómenos sociales, administrativos y gerenciales tienen gran impacto en la manera como se comportan las empresas. Así pues, en este apartado se pretende profundizar sobre la planeación y direccionamiento

estratégico, para posteriormente analizar de manera integral el liderazgo como fenómeno organizacional en la compañía escenario de prácticas.

Es posible empezar por evocar el inicio de las prácticas profesionales en la empresa. En ese momento, ésta no tenía definida su estrategia corporativa y algunos elementos que se consideran importantes a la hora de realizar un exitoso proceso de incorporación y retención del Talento Humano, estaban obsoletos, como su misión, visión y valores corporativos. De estas circunstancias nace el hecho de que un mes y medio después del inicio de las prácticas académicas, se tuviese una reunión con la gerente de la compañía, con el fin de explicarle la importancia de diseñar la estrategia corporativa y ejecutar las actividades implicadas para la consecución de los objetivos fijados en la misma.

Desde este punto de vista, las personas lograrían adaptarse con mayor facilidad al ambiente institucional, se crearía un clima laboral más participativo y productivo, mejoraría notablemente el relacionamiento entre los miembros de la compañía y la concepción que los colaboradores tenían de la organización se vería afectada de manera positiva, si se lograsen vincular las actividades de producción con valores y filosofías organizacionales coherentes con los objetivos planteados por los directivos a corto, mediano y largo plazo.

Tomando esto como base, con el criterio y los planes de la gerencia de la compañía se desarrollaron la misión, visión, valores corporativos, compromiso social, organigrama y otros elementos importantes que se inscriben dentro de lo que es considerado como planeación estratégica en las organizaciones, la cual se define como una herramienta que permite determinar los objetivos de estas a largo plazo, las acciones que se deben emprender y los recursos que

deben asignarse para la consecución de las metas fijadas. (Chandler, 2003). Al respecto, Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969, como se cita en Contreras, 2013), sostienen que esta es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

De acuerdo con lo anterior, uno de los primeros pasos para diseñar e implementar la estrategia corporativa de una empresa, es la clarificación por parte de los directivos de su razón de ser (misión), el proyecto a mediano y largo plazo (Visión) y los valores y políticas que dirijan a la organización y permitan la consecución de los objetivos fijados. La definición de estos aspectos constituirá el pilar de los demás componentes de la planeación estratégica; una visión de empresa sobre la cual desarrollar las actividades de la misma.

Es evidente entonces que al momento de realizar este proceso se invita a la compañía a pensar en el futuro, desarrollando su accionar de manera estructurada y sistemática, para que el porvenir se torne lo más predecible posible. Ahora bien, el diseño de la plataforma estratégica de una compañía, podría hacerse de manera intuitiva y en cierta medida ideal, por lo que es importante para el profesional que asesora la realización de la misma, brindar claridad sobre la importancia de desarrollar un plan estratégico anclado a la realidad, fijado de acuerdo a las actividades, el nicho de mercado, las relaciones comerciales y la naturaleza de la organización, con el fin de buscar el compromiso de los directivos no sólo para el despliegue y la puesta en marcha del mismo, sino también para garantizar los recursos humanos, financieros y técnicos que permitan sostenerlo en el tiempo (Contreras, 2013).

Por su parte, la dirección estratégica resulta ser un proceso continuo que da soporte a los objetivos y metas trazados a largo plazo con base en los planes estratégicos, dando origen a la participación tanto de los directivos y administrativos, como de los demás empleados (Castro, 2010). Es válido afirmar que la dirección estratégica surge de los procesos de planeación realizados, donde se ejecutan los mismos con interés de atender e intervenir de manera acertada los diversos factores que influyen en el desarrollo de las actividades de la organización y que han sido identificados en el proceso de planeación. Este direccionamiento está orientado a garantizar la estabilidad y sostenibilidad de la empresa y su competitividad en el mercado.

La importancia de la planeación y direccionamiento estratégico en las organizaciones está dada porque con su implementación se generan rutas para enfrentar los cambios, se brinda apoyo y se guía a los trabajadores en la realización de su labor, logrando mejorar la productividad y el rendimiento global de la empresa (Aguirre, 2014). Esta herramienta permite a la compañía establecer propósitos a mediano y largo plazo y diseñar la ruta de acción para alcanzarlos, de esta manera el accionar de las personas cobra sentido y la organización no naufraga a la deriva (Contreras, 2013).

Respecto a las personas, Contreras (2013) señala que un aspecto importante de la planeación y direccionamiento estratégico, es que permite a la organización mostrarse a los principales sujetos activos de la misma, como una entidad bien estructurada, con principios y filosofías bien definidas y objetivos coherentes, para que estos, igualmente fundamentales para el buen funcionamiento de la misma, (Accionistas, clientes y trabajadores) se decidan a vincularse y conservar relación con la organización, pues esta demuestra contar con planes estructurados, presupuestados y flexibles, donde se deja poco al azar y además se cuenta con el recurso humano

calificado encargado de poner en marcha el plan y hacer seguimiento al mismo. De esta manera, según lo señala el autor, la organización da a sus clientes, accionistas y colaboradores razones por las cuales pertenecer y colaborar en el logro de los objetivos empresariales.

Con respecto a lo anterior, bien podría afirmarse que en la empresa escenario de prácticas, no se desarrolló un adecuado proceso de diseño y puesta en marcha de la estrategia corporativa, toda vez que no se presupuestaron los recursos que la compañía debía disponer para la consecución de los objetivos. Esto desencadena varias dificultades; la primera es que se carece de una orientación clara y definida respecto a las actividades que se deben desarrollar para dar cumplimiento a las metas trazadas. En segundo lugar, al momento de realizar el proceso de incorporación del talento humano, inducción y reinducción, la empresa plantea la perspectiva de un futuro que no se está construyendo a falta de interés y ausencia de recursos; procedimiento que podría ser percibido como poco ético y que además genera disonancia entre los diferentes miembros.

De esa observación se podría obtener el siguiente aprendizaje: si bien la planeación estratégica se despliega hacia una perspectiva de empresa a futuro debe constituirse sobre la base de empresa que es en ese momento, visualizando de manera clara y objetiva el punto de partida, la ruta que se debe recorrer, las actividades y programas a desarrollar, los recursos con que se cuenta, los recursos que se deben gestionar y presupuestar y, el plazo para culminar las diversas actividades. Así, abordando de manera sistemática el plan se compromete a los diferentes actores de la compañía implicados en su direccionamiento, a dar marcha a las actividades, a hacer seguimiento a los objetivos y encontrar las razones por las que no se cumplieron determinadas

metas; abriendo espacio por consiguiente para la retroalimentación y el fortalecimiento de los planes.

Ahora bien, bajo la luz de la teoría se puede afirmar que el diseño e implementación de la estrategia corporativa no se dio de la manera más indicada, sin embargo, es innegable que abrió oportunidades de diversa índole en lo que a los procesos de direccionamiento organizacional se refiere. La especificación de la misión, visión y valores corporativos, permitió visibilizar a la gerencia de la compañía la importancia del diseño del área de gestión humana bajo el modelo de gestión por competencias y con esto, la relevancia de la creación de perfiles técnicos e incorporación del personal idóneo para cada cargo, la implementación de recompensas apropiadas para motivar a las personas, la formación y planes de capacitación y otros temas relacionados con la gestión del talento humano.

### **Liderazgo Organizacional.**

Sobre este punto, resulta necesario comprender el liderazgo como fenómeno organizacional y analizar la relación existente entre este y la planeación y direccionamiento estratégico, ya que estos juegan un papel fundamental en la correcta gestión del talento humano; recurso elemental en todas las organizaciones.

Entendemos por liderazgo organizacional el conjunto de habilidades directivas que una persona tiene para influir en la forma de ser de las demás o en un grupo social determinado (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007, citado por Rozo et al., 2019). Sobre este tema, Ramírez (2013) sostiene que:

Al ser un fenómeno social, el liderazgo está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana. Su naturaleza psicosocial lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el poder, la autoridad y el mando en la Dirección de organizaciones. (p 5)

En general, respecto al liderazgo se afirma que es el medio por el que se logra que las personas se orienten y motiven, y contribuyan de manera consciente al logro de los propósitos organizacionales (Saavedra et al., 2018). Así pues, los estilos de liderazgo ejercidos en las organizaciones influyen de manera importante en la implementación de pautas de comportamiento (Grojean et al., 2004), y en el establecimiento de normas sociales y expectativas de actuación (Srivastav, 2005), toda vez que los líderes median las percepciones de los métodos y procesos organizacionales (Peiró, 1995).

En ese sentido, la influencia de los líderes se produce a través del mantenimiento de normas, patrones de comportamiento y de la calidad de las relaciones interpersonales, convirtiéndose en referente para los colaboradores (Grojean et al., 2004). De este modo, el líder impacta en la forma en que los individuos perciben la organización en general, el ambiente y clima laboral y las dinámicas psicosociales que acontecen dentro de la organización (Contreras et al. 2010).

Con todo lo anterior, parece claro que liderazgo y dirección están relacionados en virtud de la incidencia de ambos en las diferentes esferas que intervienen en los procesos y actividades empresariales, es decir, en la organización, las personas que pertenecen a esta y el entorno (Rozo et al., 2019).

Para Ramírez (2013) no hay duda de que el liderazgo constituye un fenómeno esencial en la evolución de la sociedad y por consiguiente en el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones. Bien puede decirse que el progreso y la sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones depende en gran medida del estilo dirección que los líderes decidan dar a la misma, resaltando que dicha dirección, si está basada en la planeación estratégica, se encamina a la consecución de resultados de acuerdo a los objetivos y metas trazados, enfocándose en la conducción de grupos sociales que compartan un mismo fin (Rozo et al., 2019).

Con relación a la dirección de grupos sociales y específicamente a la gestión del recurso humano, Myrna (2012) afirma que el primer obstáculo en el desarrollo de los planes empresariales, se encuentra en el mal manejo de las personas, y da a conocer cuatro razones por las cuales estas no hacen lo que se les solicita: La primera razón es que “no se dan cuenta de que realmente se quiere que ellos hagan lo que se les ha pedido”. La segunda es que “no quieren hacerlo”. El tercer motivo es que “no saben cómo hacerlo”. Y por último “no tienen un sistema para mantener el impulso una vez que han comenzado” (pp. 1-6)

Según lo expuesto anteriormente sería pertinente preguntarse: ¿Qué estilo de liderazgo se ejerce dentro de la empresa objeto de estudio? Es importante aclarar sobre este punto que a la hora de analizar una situación de liderazgo, según lo sugiere Schein (1982), cobra vital relevancia tener en cuenta cuánto tiempo han trabajado los miembros del grupo a analizar, cuál es la cultura o el ambiente que se maneja en ese grupo, cuánto tiempo lleva el líder con el grupo y qué tipo de relación se ha logrado establecer entre ambas partes.

Al momento de iniciar las prácticas profesionales en psicología, la empresa contaba con un equipo administrativo conformado por la Gerente y representante legal de la compañía, el Jefe de planta y accionista de la compañía, la supervisora de planta y la Asistente de Gerencia, grupo al que me uní como practicante de Gestión humana. Por otra parte, la empresa contaba con un equipo logístico conformado por dos auxiliares de supervisión, un técnico en mantenimiento mecánico, una líder de calidad, una auxiliar de bodega y una auxiliar de despachos. Por último, el departamento operativo estaba conformado por los operarios de confección, operarios de revisión, operarios de empaque y auxiliar de servicios generales.

Tres semanas después de mi ingreso, quien era el Jefe de planta salió de la compañía, por lo que, después de una extensa reunión del área administrativa, en la que se abordaron diversos tópicos respecto al funcionamiento de la planta, se tomó la decisión de que la persona que en ese momento se desempeñaba como Supervisora de planta sería ascendida al cargo de Jefe de Planta y las auxiliares de supervisión pasarían a ser Supervisoras de Planta.

Si se da un vistazo sobre el funcionamiento y las dinámicas establecidas en ambos equipos, se encuentra que el equipo administrativo era el responsable de garantizar el cumplimiento de los procedimientos y la normatividad establecidos por la compañía y de fomentar un ambiente de sana convivencia y productividad. Las actividades estaban organizadas de la siguiente manera:

Sobre la jefe de planta reposaba el compromiso de coordinar todas las áreas de la empresa con el fin de orientarlas hacia la consecución de los objetivos empresariales. Con enfoque en todas las actividades de manejo del personal, la jefe de planta se encargaba de abrir las instalaciones de la empresa a primera hora, garantizar la puntualidad, el cumplimiento de normas

y el correcto funcionamiento de la planta en términos de eficiencia. La asistente de gerencia estaba encargada de los temas relacionados con la gestión administrativa y el cumplimiento de procedimientos y normatividad laboral. Por mi parte, como practicante, estaba encargada en ese momento de llevar a cabo el diseño y la implementación del área de Gestión Humana bajo un modelo de gestión por competencias, además de desarrollar otras actividades relacionadas con el área que recientemente se abría en la compañía bajo mi liderazgo.

Respecto a las dinámicas de relacionamiento que se abrieron con mi llegada a la empresa podría considerar que el equipo me acogió como colaboradora y compañera de trabajo, pese a que en un primer momento se mostraran un tanto escépticos con el rol que desempeñaría dentro de la empresa.

Con el fin de llevar a cabo el diseño de los perfiles para los cargos presentes en la empresa, empecé a realizar entrevistas semiestructuradas a gran parte del personal de la compañía. La implementación de esta técnica no sólo me aportó datos importantes para el logro del objetivo inicial por el que la usé, sino que me suministró información de gran valía respecto a las diferentes problemáticas que convergen en la institución, las concepciones de los mandos medios y directivos sobre las mismas, la manera de interpretar la realidad social que acontece en ese espacio y así mismo su particular manera de intervenir. Dicha información no sólo me resultó valiosa a la hora de consolidar un equipo de trabajo en el que se me permitió desarrollar de manera satisfactoria mi proyecto, sino que además me abrió paso a la participación en situaciones del diario de la compañía y adicionalmente, en la toma de decisiones importantes.

Por su parte, el equipo logístico estaba conformado por supervisoras de planta, líder de calidad, auxiliar de bodega, auxiliar de despachos y técnicos en mantenimiento mecánico, quienes tenían como responsabilidad facilitar los medios, adecuar espacios y estructuras y dar solución a las dificultades que se presentaran durante el proceso de producción, desde su área de conocimiento y de experiencia. A nivel general se observaba receptividad y cordialidad entre los miembros, aunque en las conversaciones informales y entrevistas formales, se destaca cierto nivel de inconformidad con algunos procedimientos propios de la empresa, algunas dificultades en la comunicación a nivel intergrupal, además de que en ocasiones manifestaron dificultades significativas para el adecuado trato y relacionamiento con el personal operativo.

Ambos departamentos, administrativo y logístico, trabajaban en conjunto garantizando el normal funcionamiento de la planta y la gestión y respuesta oportuna a las solicitudes de los diferentes miembros de la compañía. En general se puede apreciar un ambiente de respeto y retroalimentación constante. Con frecuencia se hacían algunas observaciones respecto a procedimientos de cada área y como se evidencia en documentos como actas y en el diario de campo, los miembros de ambos equipos recibimos de manera constructiva cada observación, buscando la mejora continua de las actividades desarrolladas por cada uno. El equipo mantuvo su cohesión y los miembros mencionados con anterioridad estuvimos laborando por un tiempo de cuatro (4) meses sin novedades significativas.

En diciembre de 2019 la empresa se fusionó con otra organización con quien compartía la misma actividad económica, cuya representación legal estaba conectada familiarmente con la dirección de la empresa objeto de estudio. Un total de 25 colaboradores pasó a formar parte de la organización, lo que representaba diversos retos para el equipo de trabajo ya existente, para los

nuevos colaboradores y para los directivos y líderes. Rápidamente se hizo una reestructuración de diferentes aspectos relacionados con la dirección de la compañía, no obstante, muchos temas se quedaron sin considerar debido a la prisa que tenían ambas partes de realizar esta unión.

Si se examina brevemente el contexto en el que se da esta situación se encuentra que: De las 25 personas que se vincularon a colaborar con la empresa a raíz de la fusión, dos personas se unieron al área administrativa con cargos de Gerente de producción y Analista de métodos y tiempos; ambos además en calidad de accionistas. Por su parte el equipo logístico contaría con otro técnico en mantenimiento mecánico, una supervisora y una líder de calidad y, 20 personas se unirían al departamento operativo como operarios de confección.

Múltiples cambios a nivel administrativo y procedimental tuvieron lugar a causa de este proceso. Por un lado, el direccionamiento, las políticas y las decisiones administrativas, pasaron de ser llevadas a cabo por la gerente general y el personal administrativo conformado previo a la fusión, a realizarse por los accionistas que recientemente se vinculaban a la empresa, quienes expusieron diversas propuestas de métodos de trabajo, con base a sondeos, reuniones con los equipos y departamentos y, posteriormente comunicaron las decisiones tomadas y la exigencia de acogerse a los cambios.

Sobre los procesos de sensibilización al cambio se puede decir que fueron también realizados de manera rápida, entendiendo que se realizó la notificación de la fusión el día 28 de noviembre del 2019, en una reunión a la que asistieron los colaboradores de las dos empresas. En ese encuentro se comunicó al personal la decisión de la fusión, el organigrama con el que operaría la empresa, el plan de incentivos que se implementaría con el fin de acoger los beneficios con los

que contaban ambas empresas y adicionalmente se resolvieron las dudas que en ese momento presentaron los asistentes. Tres días después de la reunión, se instalaron los muebles, maquinaria y herramientas de una de las empresas en el local de la otra, se convocó al personal de dicha planta a trabajar en el espacio al que se trasladaron los bienes y se empezaron a realizar las actividades productivas como una sola razón social, a pesar de que en los documentos de industria y comercio no se hubiese registrado la fusión y de que los clientes y proveedores no tuviesen certeza de la formalización de dicha decisión.

Se debe reconocer que se realizaron capacitaciones al personal en temas de la política de seguridad y salud en el trabajo y de gestión humana, donde se entregó información general de la normatividad y funcionamiento general de la compañía. No obstante, se realizó una sola vez con los departamentos logístico y operativo, lo cual podría considerarse insuficiente teniendo en cuenta la magnitud y complejidad de los cambios que se originaron. Con el equipo administrativo, sin embargo, no se realizó ningún proceso de capacitación, formación o integración, lo cual trajo diversas dificultades en el funcionamiento, la satisfacción de los colaboradores y el cumplimiento de las funciones de este departamento.

Adicionalmente, con la fusión de las empresas, la implementación de la estrategia corporativa planteada previamente con la gerente de la compañía empezó a decaer por varias razones. Una de las principales causas sería que los accionistas no compartían la noción de empresa sobre la que se había cimentado el plan estratégico, ni tenían interés por conocer los procedimientos diseñados y los planes propuestos.

Para respaldar esta afirmación se podría tener en cuenta que mientras se definían algunos asuntos para realizar la fusión de ambas empresas, se notificó a los directivos la importancia de rediseñar la estrategia corporativa, por lo que la gerente indicó que si bien ese tema se debía revisar, pues probablemente muchos puntos cambiarían con la visión de los nuevos accionistas, ese no era el momento oportuno y se debía buscar otra oportunidad. Un mes después, mientras hacía entrega de los resultados del proyecto de prácticas, se consideró importante brindarles una breve pero concisa capacitación sobre la importancia de la planeación y la actualización de la plataforma estratégica de la compañía, pero al instante dijeron que no contaban con el tiempo para hablar de ello en ese momento. De su constante negativa se deduce la falta de interés por algunos tópicos relacionados con el área de Gestión del Talento Humano.

Paralelamente a los cambios a nivel procedimental se dieron cambios en cuanto a las pautas de direccionamiento y liderazgo. Si bien el enfoque para el manejo de personal y la gestión del talento humano, que por intuición en la administración antigua se había instalado, no era propiamente basado en las personas, no tenía tan marcado énfasis en los procedimientos y en el control como desde ese momento se empezó a evidenciar.

Este aspecto se pudo constatar durante la escritura y lectura de las actas de reuniones con el personal, donde sobresalía el interés de los directivos en los métodos y las tareas, el prevailecimiento de la instrucción y las funciones impuestas y el control en términos de recompensa y castigo. Como respaldo a estas afirmaciones se puede tomar en consideración que estos encuentros, en la mayoría de los casos se hacían con el objetivo de “Redefinir procesos”, “Entregar funciones y responsabilidades.” “Establecer métodos de trabajo,” y “Hacer seguimiento a cambios procedimentales.” donde se apuntaba a delegar las responsabilidades al

colaborador, con una fecha límite de entrega o rendición de cuentas, la notificación de que se realizaría seguimiento al desarrollo de estos deberes y el compromiso de que con su cumplimiento la empresa otorgaría un beneficio, normalmente económico, al trabajador.

Se observaba además que los directivos apoyaban muy poco las gestiones para el cumplimiento de las metas, aunque durante las reuniones afirmaban que facilitarían los medios para que las funciones delegadas se llevaran a cabo de manera exitosa en los tiempos establecidos, en muchas ocasiones los colaboradores manifestaron que necesitaban diferentes implementos para dar cumplimiento a la labor, y no se les proveían. No obstante, ejercían autoridad con base la supervisión de las labores y realizaban su intervención en términos de castigo y recompensa, afirmando: “Si ellos no cumplen, yo tampoco les cumplo.”

En lo que respecta a los estilos de liderazgo organizacional habría que decir que hay una amplia lista de investigaciones y aportes científicos en los que se ha descrito y caracterizado este fenómeno social. De manera puntual, Contreras et al. (2010) referencian dos grandes estilos. El primero, centrado en las personas, tiene en cuenta las características del contexto y de cada colaborador, por lo que motiva a las personas hacia el logro de objetivos comunes, generando compromiso y satisfacción en los equipos. En segunda instancia, se encuentra el liderazgo centrado en el cumplimiento de objetivos organizacionales que prima el interés sobre las tareas y funciones imponiendo altos niveles de exigencia y control; lo que afecta el clima organizacional, al deteriorar las relaciones al interior de la organización (Bloch y Whiteley, 2003, como se cita en Contreras et al. 2010).

Los líderes centrados en la persona promueven la productividad de la empresa, al mejorar el desempeño de los trabajadores a través de un buen clima organizacional (Carr, Schmidt, Ford y DeShon, 2003; Singh, 1998, como se cita en Contreras et al. 2010), mientras que los líderes centrados en los procedimientos organizacionales pueden descuidar aspectos como la motivación, el clima organizacional y otras características relacionadas con la satisfacción y bienestar del trabajador, que finalmente inciden en el desempeño y la calidad de las labores que realizan (Contreras et al., 2010).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, podría afirmarse que en la empresa se ejercía un estilo de liderazgo centrado en procedimientos, puesto que el enfoque de acción de los líderes se orientaba a mejorar los métodos, las tareas, los tiempos y los aspectos técnicos de la empresa, subestimando en gran medida la complejidad de la naturaleza humana, afirmando que “el dinero representaba la mejor manera de incentivar a los colaboradores” y las sanciones evitarían el incumplimiento de las normas y responsabilidades delegadas, postura que subestima de manera significativa la importancia de las relaciones laborales y las dinámicas sociales y la necesidad de comprender las mismas. Esto quedó en evidencia en situaciones donde los directivos no aprobaban actividades de integración, estudios y diagnósticos sobre satisfacción y clima laboral, y organizaban las áreas de trabajo con el objetivo de limitar el contacto entre colaboradores.

Como es natural en un estilo de liderazgo basado en los procedimientos, los directivos de la empresa enfatizaban sus esfuerzos en brindar a los colaboradores las herramientas tecnológicas suficientes y adecuadas para realizar bien su labor y que se resolvieran todos los asuntos logísticos para tal fin, (Con esto de nuevo su énfasis en los procedimientos) aunque a veces no

lograban responder de manera adecuada a las demandas de los colaboradores en este ámbito, según ellos, por ausencia de recursos económicos.

Sin embargo, brindaban poca atención a los procesos de formación y capacitación del personal y al diseño e implementación de estrategias para el sostenimiento de un buen clima laboral, lo que se evidenció en la frecuente negativa a abrir espacios de capacitación para los colaboradores dentro de la jornada laboral, argumentando que la empresa no podría cubrir esos gastos, además de la ausencia de incentivos para aquellos colaboradores que participaban en brigadas y comités, pues los directivos solicitaban que estos encuentros fuesen después de la jornada laboral, tiempo que era asumido por los colaboradores quienes en ocasiones permanecían mucho más tiempo (hasta 2 horas) dentro de la empresa y los directivos no asignaban recursos para refrigerios, diciendo que “ellos sabían que tenían capacitación y debían traer almuerzo.” En cuanto al ambiente laboral, los directivos con frecuencia modificaban las propuestas elaboradas por el área de gestión humana, limitando tiempo, recursos financieros y humanos, para el desarrollo de actividades que promovieran el esparcimiento, integración y en general el bienestar de los colaboradores.

Este desinterés en los factores mencionados podría ser una de las causas por las que durante los procesos de reasignación salarial y creación de planes de incentivos, en casos de ascensos, aumento de responsabilidades para algunos colaboradores y fijación de metas e indicadores, el área directiva hiciera especial seguimiento y evaluación al cumplimiento de ciertos objetivos, mientras que el proceder a la hora de realizar una suspensión de algún incentivo o beneficio para el colaborador era poco estructurado, carecía de bases y razones claras y en repetidas ocasiones

influyeron juicios subjetivos y emocionales de los directivos en las decisiones tomadas, por lo que la información suministrada a las personas era confusa y en ocasiones agresiva.

Así ocurrió por ejemplo, en una ocasión en la que la gerente general, evidentemente irritada por un error procedimental cometido que había ocasionado pérdidas dijo a los colaboradores del área administrativa que no iba a poder “seguir dándoles plata de unos incentivos que no merecían, porque la planta no estaba funcionando bien.” También se puede incluir aquí el suceso en el que la gerente general afirmó a la líder de gestión humana y asistente de gerencia que empezaría a regir un bono de compromiso para el área administrativa, afirmando primero un monto, luego dijo que “no le daba para que fuese tanto” y entonces redujo la suma y pidió que se incluyera dentro del programa de incentivos. Después, solicitó que no se diera información alguna sobre esos incentivos, pues primero tenía que hablarlo bien con los accionistas quienes habían manifestado total desacuerdo con la propuesta.

Profundizando sobre este punto, hago aquí la siguiente salvedad: la manera de entender el liderazgo organizacional es amplia y se puede encontrar en la bibliografía diversas perspectivas y puntos de referencia con respecto a las características del liderazgo como fenómeno organizacional. Una de las características que a mi modo de ver es de vital importancia para quienes dirigen grupos de personas es la ética, considerando ésta como la pregunta por el bien común que marca la ruta en la manera de pensar, hablar y actuar de las personas.

Desde mi perspectiva, en el campo organizacional la ética está estrechamente ligada a la capacidad de empatía entendiendo esta a su vez como la capacidad de entender las necesidades, expectativas y pensamientos de los demás, pensando en el impacto que tendrán nuestras acciones

en el otro y por lo tanto, optando por investigar, formarse y buscar alternativas a la hora de tomar decisiones importantes que influyan directa o indirectamente en los miembros de la organización. Si existe la capacidad de empatía en un líder seguramente éste se percatará de la importancia de optar por un liderazgo orientado hacia la transformación, centrado en las personas, en la creación de canales para la participación de los colaboradores, apoyando sus procesos de transformación y priorizando los intereses y objetivos de toda la organización.

De la mano de la correcta Gestión del talento humano se encuentra el desarrollo de políticas transparentes. Ambos factores no pueden estar separados, así que el abordaje ético en la construcción de estas políticas impacta positivamente la gestión de las personas, dado que genera confianza y satisfacción en los colaboradores de la compañía, quienes encontrarán que la empresa no sólo se ocupa de producir sino que humaniza los procesos de producción.

Sin embargo, la experiencia me permitió observar la omisión de algunos factores importantes que afectarían a diferentes colaboradores de la organización a causa de las decisiones tomadas por los directivos de la compañía; la realidad es que cuando mediaban factores monetarios la pregunta por el bien común escaseaba, pues en sus decisiones privilegiaban gastos y deudas personales, utilidades y ganancias y por último, hablaban de los compromisos asumidos con los colaboradores, como pago de nómina, liquidaciones y prestaciones, que en ocasiones se vieron ligeramente afectados por un manejo inadecuado de las cuentas personales de los directivos con las responsabilidades que tenía la organización. De allí que surgieran los siguientes interrogantes: ¿Realizan los directivos una reflexión consciente y ética de las implicaciones de sus palabras y acciones en todos los niveles que componen una organización? ¿Identifican su manera particular de proceder y direccionar el grupo de personas que lideran?

Habría que decir con respecto al liderazgo que los estilos predominantes permean las diversas áreas de una compañía y podrían observarse los patrones de comportamiento de los directivos replicados en los diferentes niveles de la misma. Para ejemplificar esta aseveración retomo la experiencia de una reunión de seguimiento a un equipo de trabajo de la compañía, que para ese momento estaba presentando una importante dificultad en términos de productividad, pese a ser uno de los módulos con mejor productividad de la planta en meses anteriores a la reunión. Al respecto la líder de dicho módulo afirmaba que en general la planta de producción se sentía muy “desmotivada” y que se percibía el “ánimo muy bajito.”

En ese momento rememoré las opiniones que miembros de otros equipos me habían comunicado en repetidas ocasiones, donde se afirmaba que el equipo en cuestión era un gran referente para la planta en términos de productividad. Referían que durante el proceso de producción era normal que observaran el tablero de éste para saber cuál era su eficiencia y al verla tan alta se motivaba al equipo a trabajar de manera más organizada en el logro de metas comunes.

De la misma manera, la líder del módulo se encontraba falta de entusiasmo por razones de diversa índole, seguidamente el módulo no conseguía sostener buenos resultados y finalmente los demás módulos podrían considerar que no hay posibilidad de conseguir una buena eficiencia. De allí que se pueda afirmar que un líder impacta en un grupo de personas y este grupo a su vez influye en otros. De manera paulatina las acciones de los líderes se convierten en modelo para los demás, aun cuando este proceso no sea consciente. Esto ocurre porque los líderes se convierten en referentes y sus acciones en ejemplo para los colaboradores (Grojean et al., 2004). De esta manera, uno de sus efectos será que estos influyan en el comportamiento de un grupo de

personas, este grupo a su vez inflencie la conducta de otros y que finalmente sus acciones se conviertan en pautas de comportamiento normalizadas para los demás. Por esta razón, las conductas, percepciones y relaciones de los miembros de una compañía dependen en gran parte del estilo de liderazgo ejercido.

### **Supuestos Sobre la Naturaleza humana y Direccionamiento Organizacional.**

¿Qué conocimientos tienen los líderes de la empresa respecto a la naturaleza humana?  
¿Cuáles son sus concepciones acerca de la motivación, la satisfacción laboral y otros asuntos de orden psicosocial que repercuten en el desempeño de los colaboradores en la compañía? Sin duda alguna, estos cuestionamientos son importantes ya que sus conceptualizaciones y creencias alrededor de estos temas, influyen en gran medida en su administración y en la implementación de políticas, programas y planes para gestionar el talento humano.

En el marco de las prácticas profesionales en psicología, pude observar que en repetidas ocasiones los directivos hacían suposiciones sobre el comportamiento humano que no corresponden con las teorías científicas vigentes en el campo, como su postura de que el dinero era la mayor fuente de motivación y bienestar para los colaboradores, o que si una persona no “ponía problema” por la disminución de un beneficio, (aunque esto no se le comunicara explícitamente), era porque el colaborador era “un trabajador comprometido y apasionado que hacía las cosas no sólo por el dinero” obviando que tal vez, este no contase con la confianza y canales para plantear sus interrogantes y manifestar inconformidad o que no se atreviera a decir nada pero buscase otras alternativas y comunicara su frustración a otra persona, mientras que del

colaborador que sí se acercaba a ellos a expresar su discordancia, era un colaborador problemático.

Estas visiones imposibilitaban la comprensión de las percepciones de los colaboradores y con frecuencia, las intervenciones realizadas bajo estos supuestos no generaban los resultados esperados y, pese a esto, se evidenciaba que no tenían interés en encontrar explicaciones a los errores cometidos y formarse para tomar decisiones más acertadas. En muchas ocasiones incluso, cuando pretendía asesorar y demostrar ciertas conceptualizaciones con respecto a la naturaleza humana, estos se anclaban a los métodos que tradicionalmente habían empleado, aun cuando no se producían los cambios que buscaban. En ese sentido, responder a los interrogantes planteados al inicio de este apartado, puede ayudarnos a comprender las dinámicas de direccionamiento y liderazgo ejercidas en la compañía.

Abordaremos estas cuestiones con base en la experiencia. En agosto de 2019 se hizo entrega a la empresa del “Informe diagnóstico de factores de riesgo psicosocial”; resultado de la aplicación de la “Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial” del Ministerio de Trabajo, aplicada en la compañía en meses anteriores, con el fin de dar cumplimiento a la resolución 2646 de 2008. Participamos en la entrega de dichos resultados la Gerente General, el jefe de planta, la asistente de gerencia, la asesora del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo y yo. Así, los resultados entregados a la empresa contenían los indicadores de riesgo psicosocial presentes en los colaboradores, clasificados en las siguientes dimensiones:

- *Factores intralaborales*: Los factores de riesgo intralaboral permitían conocer cómo afecta a las personas las exigencias que el trabajo impone. Dentro de estos agentes se encontraban los siguientes dominios: Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, control sobre el trabajo, demandas del trabajo, recompensas.

- *Factores Extralaborales*: Comprenden aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. A su vez, abarcan las condiciones del lugar de vivienda, que pueden influir en la salud y bienestar del individuo. Dentro de estos factores se encuentran los dominios: Tiempo fuera del trabajo, Relaciones familiares, comunicación y relaciones interpersonales, situación económica del grupo familiar, características de la vivienda y de su entorno, influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo, desplazamiento vivienda - trabajo - vivienda.

- *Estrés*: Respuesta de un trabajador a nivel psicológico, fisiológico y conductual, en su intento de adaptarse a las demandas resultantes de sus condiciones intralaborales, extralaborales e individuales.

La población que participó en esta evaluación (91% de los colaboradores), fue caracterizada y dividida en dos grupos: población de la Forma A, donde se encontraban Jefatura, administrativos, Técnicos y profesionales y población de la Forma B que incluía a auxiliares y operarios. Los resultados, por consiguiente, se presentaban por separado para estas dos poblaciones con una escala de clasificación de riesgo muy alto, alto, medio, bajo y sin riesgo.

A nivel general los resultados arrojaban indicadores de alto riesgo psicosocial para la población de la Forma A. Desde allí se reveló algo importante en la manera que tenían los directivos de percibir el talento humano perteneciente al área administrativa, ya que, según

mencionaban, era completamente natural que tuviesen un nivel de estrés superior al de los demás colaboradores, pues tenían responsabilidades más amplias y por supuesto, un salario que creían compensaba las mismas. Además, cuando se hacía referencia a la insatisfacción que podían presentar estos mismos colaboradores, se mostraban poco flexibles e inconformes por estos resultados.

En ese momento empezaba a comprender uno de los supuestos con lo que los directivos de la organización tomaban decisiones respecto a las personas. Para ellos, el factor monetario constituía la única fuente para generar satisfacción y motivación. Esta concepción, es compatible con lo que Shein (1982) nombra como los “Supuestos racionales- económicos” de los que dice son aquellas concepciones del comportamiento humano en las que se considera que “A los empleados los motiva esencialmente el incentivo económico y por lo general hacen cualquier cosa que les asegure mayor ganancia de tipo económico” (p.49).

Por mi parte, consideraba que si bien es un aspecto de gran relevancia, existen otro tipo de factores que pueden influir en la percepción que todos los colaboradores tienen de una organización y de su trabajo. El hecho de que un colaborador gane más de dinero, consecuente con su nivel de responsabilidades, no justifica la omisión de otros procesos de reconocimiento y relacionamiento; finalmente los resultados del instrumento para la evaluación del riesgo psicosocial muestran una realidad que en lugar de ser señalada y juzgada debe ser investigada, comprendida e intervenida.

Expuse mis observaciones frente al tema en cuestión en una reunión con la gerente general, señalando que si bien una base de la motivación en el campo laboral podría ser el factor

económico, otro tipo de estrategias debían implementarse para incrementar los niveles de satisfacción laboral, teniendo en cuenta que cada empleado tiene necesidades diferentes, una de estas puede ser económicas, pero las personas también pueden responder a motivaciones sociales y de interacción, de auto- actualización o madurez en el trabajo y al desarrollo de un buen concepto de sí mismo; necesidades que pueden aparecer en diferentes situaciones y etapas vitales y en diversa intensidad en cada persona (Shein, 1982).

A raíz de este encuentro, el día 18 de septiembre, la gerente me informa sobre la implementación de un bono bienestar como estrategia para la motivación del personal. Este incentivo no comprendía dinero sino el disfrute de una experiencia enriquecedora y variada, pero para mi sorpresa, los colaboradores del área administrativa no hacían parte de este programa, y me enteré ese mismo día, que no hacían parte del plan de incentivos de la compañía, pues según argumentaban los directivos, estos ya contaban con una compensación salarial que reconocía su labor y cumplimiento con los objetivos empresariales. De allí que analizar cómo interpretan la motivación los líderes de la empresa, se presentase como un tópico de gran relevancia, pues resultaba claro que su concepción tenía incidencia directa en el manejo del personal.

Otro hecho que revelaba el supuesto racional económico de los directivos respecto a la motivación, tuvo lugar en Febrero de 2020, cuando me encontraba diseñado el programa de bienestar laboral para dicho año y solicité a la analista de métodos y tiempos su aporte respecto a la creación del programa “Mejor colaborador del mes”; propuesta que incluía a todos los miembros de la organización. La Analista de Métodos y Tiempos, sugiere que no incluya en este programa al área administrativa porque esta contaba con otro tipo de beneficios. Hice saber que el área en realidad no era incluida en ninguno de los diversos programas de incentivos, a lo que

ella responde que estos tenían otros beneficios como un salario más alto, la posibilidad de estudiar gracias a la flexibilidad de los horarios y de atender asuntos de diversas índole con los que no contaban los trabajadores del área operativa o logística.

Este argumento me pareció insatisfactorio, por lo que opté por preguntarle cuál era su concepción de la motivación. Esta me respondió que a nivel general consideraba que la mayor fuente de motivación estaba dada por los recursos económicos, puesto que les daba a las personas la posibilidad de cubrir diferentes tipos de necesidades y justamente por esa razón no se incluía a la parte administrativa de la empresa en los diferentes planes de incentivos, ya que estos colaboradores contaban con un salario mayor que garantizaba que pudiesen cubrir dichas necesidades.

Alrededor de este tema señalé que el fenómeno era mucho más complejo, pues no era plenamente seguro que los colaboradores que ganaban más dinero tuviesen resueltas todas las necesidades a las que ella hacía referencia, pues como es natural, una persona tiene responsabilidades financieras de acuerdo a su capacidad adquisitiva (A veces incluso, debido a la poca formación financiera, las responsabilidades en este nivel superan los valores de ingresos económicos). Además expliqué que si bien el dinero es frecuentemente incluido entre los diversos incentivos de las organizaciones, no es la única fuente de compensación y reconocimiento y no todos los empleados responden de la misma manera a él.

Así lo demuestra Whyte (1955), quien en una serie de estudios llegó a la conclusión de que sólo una pequeña parte de los trabajadores dedicados a la producción está principalmente

motivada por el dinero, influyendo de manera importante las relaciones sociales que se dan dentro del grupo de trabajo al cual las personas pertenecen.

Con el fin de profundizar y justificar la inclusión del área administrativa dentro del programa que me encontraba diseñando, me permití enseñarle a la analista de métodos y tiempos la teoría de Maslow (1954), quien sostiene que las motivaciones y necesidades humanas están enmarcadas en categorías que responden a un nivel jerárquico. Empezando con las más básicas, son 1) Las necesidades fisiológicas. 2) Las necesidades de protección y seguridad. 3) Las necesidades sociales y de afiliación. 4) Las necesidades de autosatisfacción e importancia. 5) Las necesidades de autoactualización, es decir, la necesidad de hacer uso máximo de sus recursos. Este psicólogo señala que todas las personas buscan un sentido de significado y de logro de su trabajo si las otras necesidades ya se han podido satisfacer.

Mientras estudiábamos esta teoría, yo iba haciendo alusión a la necesidad de reconocimiento y afiliación que tenemos todos los seres humanos, la cual no queda excluida por el cumplimiento de necesidades de seguridad, sino que una vez se satisfacen estas últimas, el individuo puede enfocar su atención al cumplimiento de las necesidades de carácter social. La discusión culminó finalmente con la inclusión del área administrativa en el programa en cuestión.

Ahora bien, es cierto que la teoría de la pirámide de necesidades se ha consolidado como una referente importante para entender la motivación humana, pero sólo comprende una parte del fenómeno. Herzberg (1954) realiza otro aporte importante en este campo con su “Teoría de la Motivación - Higiene” en la que se dice que existen dos tipos de necesidades laborales: de motivación y de higiene. Los resultados obtenidos en su investigación indican que los factores

importantes para la satisfacción laboral y los factores no gratificantes no hacen parte de una misma categoría sino que son temas diferentes.

Herzberg (1954) señala que la realización, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción, son los principales factores que influyen en la motivación laboral, mientras que política y administración de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales se destacan por ser factores que generan gran impacto en la insatisfacción laboral. Los primeros son nombrados factores de motivación, los segundos son llamados factores de higiene laboral y según señala el autor, estos últimos se caracterizan por actuar brevemente como analgésicos frente a un trabajo sin sentido; la persona, sin ellos, se siente infeliz, pero su presencia le alivia sólo de forma temporal.

De acuerdo con esta teoría, el salario no representa una fuente de motivación para las personas, pues pertenece a los factores de higiene, los cuales sirven principalmente para prevenir la insatisfacción laboral más no tienen gran impacto en las actitudes positivas de las personas frente a su trabajo, por lo que la postura sobre la cual los directivos fundamentan que los administrativos no hicieran parte de los planes de incentivos pues “ya contaban con un sistema de motivación dado por la asignación salarial”, es contraria a los criterios científicos y técnicos sobre gestión de las personas.

Por otra parte, McClelland (1961) identifica tres tipos de motivaciones que han sido ampliamente utilizadas para comprender las necesidades de las personas: La necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. La primera se refiere a la necesidad que cada persona tiene de imponerse objetivos y de esforzarse para conseguirlos. La segunda está

relacionada con la necesidad de controlar e influir en otras personas y grupos sociales. La tercera, está dada por la necesidad de sentirse parte de un grupo social determinado.

De acuerdo con Shein (1982), todas las personas en algún momento de la vida experimentamos las necesidades que expone McClelland, y la intensidad con que se presenta la misma varía de acuerdo a cada situación. No obstante, aclara que todos tenemos la tendencia a sentir una de las tres con mayor frecuencia e intensidad. De esta manera, los colaboradores pueden experimentar una amplia necesidad de logro en sus trabajos, toda vez que orientan sus esfuerzos a conseguir determinados objetivos y metas planteados por ellos mismos, por los equipos de trabajo y/o por la compañía. Por su parte, la necesidad de poder puede presentarse cuando logran tener influencia en las decisiones colectivas y en la propia manera de realizar sus tareas, y por último, como seres sociales, la necesidad de afiliación se presenta como un aspecto constante que trasciende al ámbito procedimental y que permite a las personas que comparten un lugar de trabajo relacionarse interpersonalmente y compartir experiencias a través de la comunicación.

Schein (1982) aborda otro asunto relevante cuando afirma que la motivación está en cierta medida determinada por situaciones particulares, por lo que sería errado asumir que la misma motivación se pueda dar en todo momento y situación. Según lo sugiere nuestras motivaciones y necesidades están relacionadas y determinadas por la forma como interpretamos cada situación en la que nos encontramos y dicha interpretación está fuertemente influenciada por nuestros conocimientos y experiencias previas. Lo anterior permite entender que es un error generalizar una postura sobre la motivación a todas las personas, como por ejemplo afirmar que todas las personas están motivadas en mayor medida por el dinero, pues como diría este mismo autor, la

respuesta a una recompensa depende en gran medida de la percepción que la persona tenga sobre la situación en general; aclarando que en el proceso de percepción influyen factores socioculturales, valores de crianza e incluso el autoconcepto.

En este sentido, una postura mucho más acertada a la hora de comprender e intervenir la motivación en una empresa, sería privilegiar el estudio de los valores, normas, experiencias y expectativas del grupo al que se desea motivar, dando vital relevancia a la comprensión del fenómeno en su complejidad.

### **Motivaciones de los Directivos.**

En los puntos anteriores hemos reflexionado alrededor de los supuestos gerenciales sobre la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, haciendo un contraste con los aportes científicos en este campo. Es importante en este apartado considerar también las motivaciones de los directivos, pues al igual que los supuestos sobre el comportamiento de los colaboradores, sus propias necesidades y motivaciones orientan la toma de decisiones y los estilos de liderazgo.

Es claro que las empresas son entidades que buscan generar utilidades, en aras de beneficiar de una u otra forma a las personas que colaboran con su razón social. Para Chiavenato (1999) “Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr autosostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios” (p.2).

Por esta causa podría afirmarse que una de las mayores necesidades presente en los directivos de una empresa es la búsqueda de estabilidad financiera y rentabilidad, y dentro de los enfoques

de gestión utilizados por los directivos de la empresa en cuestión para lograr sus objetivos en este aspecto, se destacan:

1) *Adquisición y actualización de herramientas tecnológicas:* los miembros del área directiva de la compañía, se comprometen en diversas situaciones y lugares, a adquirir las herramientas y mantenerlas en óptimas condiciones, con el fin de permitir el desarrollo exitoso de las diferentes actividades organizacionales.

2) *Innovación y mejoramiento de métodos:* La organización tiene como valor corporativo la innovación, describiendo esta como la capacidad de realizar cambios de manera organizada en todos los niveles, que aumenten la rentabilidad y los beneficios comunes para el cliente y la compañía. En diversos momentos y situaciones, la organización reitera su compromiso con el mejoramiento de métodos; procedimientos a los que se brindaba gran relevancia y en los que intervenía la Analista de métodos y tiempos.

3) *Ahorro y optimización de recursos:* La compañía buscaba que los recursos con los que contaba se optimizaran, por lo que se llevaba control de inventarios, se revisaban procedimientos y se hacían cambios con el fin de evitar gastos injustificados. Cabe señalar que un efecto colateral de esta iniciativa fue que en algunas ocasiones impidió que se pudiesen adquirir materiales y herramientas importantes, y además privó a la empresa de contar con talento humano calificado para algunas actividades empresariales.

4) *Nicho de mercado y clientes:* sobre este se puede señalar la necesidad que presentaban los líderes de dar cumplimiento a las exigencias de los clientes con el fin de garantizar el sostenimiento de las relaciones comerciales. Este punto incluye dos asuntos de gran relevancia:

Productividad y calidad. Como se destaca en diversas fuentes de información, el énfasis en entregar la producción a tiempo y cumplir con los estándares de calidad solicitados por el cliente, está presente en las actividades directivas, así como en los objetivos fijados por la organización. Como es natural en el sector manufacturero se presenta una necesidad de controlar la eficiencia, realizando mediciones del fenómeno en las diversas áreas de la empresa y estableciendo metas.

Otra necesidad manifiesta para los directivos encargados de garantizar el cumplimiento de procedimientos administrativos, es decir, el Gerente de producción y la Analista de métodos y tiempos, está enmarcada en su contante búsqueda de reconocimiento como autoridad y por consiguiente, el expreso protocolo por parte de los subordinados de buscar su aprobación para todos los procedimientos y procesos que se desarrollan en la empresa.

Teniendo en cuenta la experiencia y la jerarquía de motivaciones y necesidades realizada Maslow (1954) se puede observar que los directivos presentan las necesidades de seguridad, sociales y de autoactualización, en la realización de su trabajo. La primera se presenta en aquellas ocasiones en que los directivos orientan sus esfuerzos en garantizar la rentabilidad de la empresa, la estabilidad financiera de la compañía como tal y por consiguiente, la suya como accionistas y dueños de la misma, en busca por lo tanto, de garantizar el trabajo y los ingresos económicos para ellos y los demás colaboradores. En segunda instancia, es clara su necesidad social de ser reconocidos como autoridad por los grupos a los que direccionan y por último, se presenta un interés de mejorar los métodos y las tareas que desarrollan.

Lo anterior se puede entender también bajo la luz de la teoría de McClelland (1961) que se ha descrito anteriormente, ya que se puede interpretar que en los directivos se presenta con

mayor intensidad la necesidad de logro y de poder. La primera, dada por el interés de realizar sus tareas de la mejor manera, mejorando procedimientos y trazando metas, para posteriormente enfocar sus esfuerzos en el cumplimiento de estas. La segunda motivación, que permea de paso la primera, está dada por su interés en influir y controlar al grupo de colaboradores que pertenecen a la compañía, mediante la imposición de responsabilidades, y la búsqueda de reconocimiento como autoridad de la empresa. Esta observación podría respaldada por los argumentos de Shein (1982), quien refiere que en diversos estudios se ha demostrado, por ejemplo, que los ejecutivos que han logrado tener cargos altos, tienden a sentir con mayor intensidad la necesidad de poder que otras personas en otro tipo de ocupaciones.

### **Dirección y formación: El Liderazgo Estratégico.**

Cómo se ha visto, son múltiples las perspectivas y supuestos con los que los directivos abordan la administración del personal y son diversas las motivaciones que operan en estos y que a su vez inciden en la dirección que deciden dar a la organización. También se ha dejado en evidencia que, en muchos casos los supuestos gerenciales sobre la motivación caen en el error de simplificar la naturaleza humana y considerar que una sola postura aplica para todos los casos y en todas las situaciones. Además, con frecuencia los líderes desconocen sus propias motivaciones y la manera en que estas influyen en las dinámicas organizacionales. Todo esto desemboca en la adopción de prácticas que no satisfacen las necesidades de todos los implicados en la organización puesto que de manera casi exclusiva privilegian los intereses, beneficios y expectativas de un grupo de personas de la organización y podrían ignorar las necesidades de las demás. Estas gestiones, como la implementación de planes de incentivos, metas y objetivos, si bien pueden operar de manera significativa en la organización en un momento dado, con

frecuencia dejan de ofrecer los resultados prometidos ya que no comprenden los fenómenos organizacionales y el comportamiento humano desde la complejidad, sino que se ciñen a una comprensión simplista de la naturaleza humana y a los intereses particulares de los líderes de la empresa.

Al respecto, Shein (1982 ) hace referencia a la importancia de rescatar posturas que hagan justicia a la complejidad de la naturaleza humana, comprendiendo que las motivaciones humanas se pueden clasificar en diferentes categorías, de acuerdo a las etapas y desarrollo de la persona, además de que la naturaleza del trabajo que el sujeto desarrolle, la destreza que tenga para el desarrollo del mismo y el ambiente laboral, son factores que influyen notablemente en la satisfacción laboral y la eficiencia dentro de la organización. Así, el autor afirma que las estrategias de dirección empleadas por los líderes de una empresa deben encaminarse a realizar un exhaustivo diagnóstico, ya que si se comprende que las habilidades, motivaciones y necesidades de las personas son diversas y cambiantes, el líder debe tener la sensibilidad y la capacidad investigativa para descubrir y gestionar tales diferencias.

En este sentido, los líderes deben poseer formación, conocimientos y destrezas suficientes para realizar procesos de evaluación y diagnóstico, valorando de tal manera el proceso investigativo que en virtud del mismo flexibilice su propio comportamiento y comprensión de la realidad organizacional en la que se desenvuelve. En palabras de Schein (1982):

Si los gerentes adoptaran una actitud más científica hacia el comportamiento humano, tratarían de comprobar la veracidad de los supuestos y harían un mejor diagnóstico; si lo hicieran podrían responder más apropiadamente a las exigencias de cada situación. (p.90)

En últimas, para que se dé un liderazgo y direccionamiento estratégico se debe comprometer también a los directivos con la formación continua, pues ello garantiza la actualización de la compañía en temas de diversa índole y una mejor y mayor comprensión de la compleja naturaleza humana. De esta manera los viejos modelos para entender la conducta humana y las relaciones laborales se reemplazan y actualizan por los aportes modernos en el campo, haciendo que la toma de decisiones sea un asunto sistemático, consciente y efectivo y no un proceso de impresiones subjetivas al azar.

## **Capítulo II**

### **Relacionamiento Organizacional.**

#### **Análisis de la Organización y sus Formas de Aproximarse a las Personas:**

Las organizaciones son sistemas sociales que despliegan ofertas para contribuir al desarrollo de las comunidades en las que llevan a cabo sus operaciones o que hacen parte directa o indirecta de sus actividades, ofreciendo empleo, bienes y/o servicios. Son sistemas sociales en la medida que las personas las conforman, y a su vez, las organizaciones influyen en cómo éstas viven, se alimentan, se visten, sus expectativas e incluso sus sistemas de valores. En otras palabras, una organización es un sistema de acciones coordinadas conscientemente, conformado por dos o más personas, en el que la cooperación recíproca es esencial para su existencia; esta sólo puede existir cuando hay personas capaces de comunicarse que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común (Chiavenato, 1999).

De esta manera, la naturaleza social de las empresas las ubica frente a la responsabilidad de construir sus acciones con sentido social, impactando de manera positiva el entorno en el que se desenvuelven y los grupos poblacionales con los que se relacionan.

Por esta razón, en el marco de las prácticas profesionales y en un trabajo conjunto con la gerente general, se formalizó y anexó al reglamento interno de trabajo de la empresa el compromiso social de esta, el cual involucra la oferta de empleo y desarrollo en la región en virtud del respeto por los derechos humanos y la promoción del bienestar a través de la implementación de programas, planes y proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

El compromiso social de la compañía se desarrolló como una propuesta que permitía mostrarse a sus grupos de interés como una entidad orientada al progreso de la sociedad, que se acerca a la misma desde una postura transparente y que permite a las personas que se vinculan a esta, desarrollar su potencial mientras se cumplen los objetivos empresariales, resultando así que la empresa no sólo está en relación con los empleados, clientes y accionistas, sino que hay un sinnúmero de actores que de una u otra manera tienen o podrían tener vínculo con esta.

Para entender esto, Chiavenato y Sapiro (2017) incorporan el concepto “Stakeholders” que hace referencia a todos aquellos grupos de interés que pueden verse afectados de una u otra forma por las actividades que la empresa desarrolla, entre ellos los autores destacan los entes gubernamentales, sectores políticos, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, asociaciones comerciales y de consumidores, empleados y clientes potenciales, comunidades, proveedores, colaboradores, clientes, etc.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que toda organización sostiene relaciones internas y externas. Como su nombre lo indica, las relaciones internas son las que se dan al interior de la compañía y que surgen como resultado de las actividades de producción. Así, dentro de estas se encuentra la relación empresa-trabajador y las dinámicas sociales que se dan entre los colaboradores de la organización en todos sus niveles. Por otra parte, las relaciones externas son aquellas que la empresa sostiene con otras entidades y grupos de personas que si bien son importantes para su funcionamiento, no comparten la misma razón social sino que cooperan para que cada uno pueda alcanzar sus objetivos. Aquí se destacan las relaciones con entidades bancarias, clientes, proveedores, entes gubernamentales, etc.

Todos los públicos mencionados juegan un papel importante en el estatus, reputación e identidad de cada corporación y por lo tanto se deben tener en cuenta en el desarrollo de sus planes y procedimientos, pues esto garantiza su contacto y vinculación con las personas y grupos que tienen potencial de colaboración con su eje misional, desde cualquiera de los roles señalados.

Ahora bien, el tipo de relacionamiento que aquí se abordará será el interno, pues en cierto sentido, el sostenimiento de relaciones externas depende de las dinámicas que se dan al interior de la organización y de la información y sentido de pertenencia de los colaboradores a la hora exponer a la compañía ante otras entidades, comunidades y la sociedad en general.

Desde esta perspectiva, el primer análisis que conviene hacer cuando se habla del relacionamiento interno es sobre la relación empresa- trabajador, que es nombrada por Pinilla (1972, citado en Moyano, 2014) como “relación social laboral” y que se entiende como el vínculo que se establece entre aquel que ofrece su fuerza de trabajo (ya sea física o mental) y

aquel que ofrece los medios de producción o el capital para que la primera persona ejecute la actividad productiva. Esta relación está mediada por la normatividad laboral y las leyes que regulan los términos y los compromisos que ambas partes asumen mediante el contrato laboral. No obstante, cada empresa presenta y oferta unas condiciones de trabajo particulares, como las funciones y procedimientos, la estructura organizacional, el ambiente laboral y otras, al tiempo que el colaborador expone sus conocimientos, experiencia, valores y destreza, dando resultado a un contrato psicológico, del que Peiró (2003) señala que:

Hace referencia al conjunto de compensaciones que la persona (o grupo) espera de la organización a cambio de sus contribuciones y al conjunto de compensaciones que la organización espera de la persona a cambio de sus contribuciones. Esos intercambios inciden sobre aspectos relacionados con la cultura, la estructura, la tecnología etc. y solo en la medida en que logren un equilibrio o congruencia razonables, la integración de la persona en la organización resulta satisfactoria para ambas partes. (p.5)

Sobre este punto, en la empresa objeto de estudio, se establece un contrato laboral y psicológico regido por la normatividad laboral colombiana y el compromiso social del que se ha hablado previamente. De esta manera, la empresa se acoge a la intensidad horaria de trabajo establecida, aportes a seguridad social, compensación salarial, respeto por los derechos humanos, desarrollo personal y profesional, formación, bienestar, buen clima laboral, entre otros, al tiempo que espera de los futuros colaboradores compromiso, disciplina, eficiencia, buenas pautas de relacionamiento y comunicación, lo cual se notifica de manera explícita durante el proceso de selección por medio de entrevistas y capacitaciones. Del mismo modo, en esos espacios los aspirantes a los diferentes cargos de la empresa exponen sus ofertas y sus peticiones.

Pese a que el proceso de selección se llevaba a cabo de manera exitosa, en muchos casos, luego de establecido el contrato laboral, las personas renunciaban pocos días después, argumentando razones muy variadas. Con el fin de realizar seguimiento a esta situación, se generó un indicador de rotación de personal, donde se logró constatar alta rotación, generalmente durante los primeros quince (15) días de vinculación del nuevo colaborador. Dando valor a los resultados se realizó un seguimiento a las causas de este indicador, se modificó y amplió el tiempo y los contenidos de las inducciones y capacitaciones desde el área de gestión humana y, se pidió a los diferentes jefes inmediatos de cada cargo que realizaran acompañamiento constante.

Un asunto importante para entender las renunciadas tempranas que se daban en la compañía son las relaciones que se dan entre los colaboradores en todos los niveles. Respecto a las relaciones interpersonales, se entiende que “[...] son aquéllas que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones [...] diarias] con los semejantes, [o] compañeros de trabajo” (Chiavenato, 2002, como se citó en Paredes, 2017, p. 87).

En esta vía de análisis, resulta claro que en cada organización surgen relaciones formales, posibilitadas por ser miembros de una determinada compañía y además por la naturaleza de las funciones donde se encuentra la necesidad de entablar contacto para cumplir con las tareas asignadas. A su vez, emergen también las relaciones informales, que son aquellas que responden a las necesidades de interacción social que todas las personas tienen y que dan resultado a relaciones de amistad, confianza, intimidad, compañerismo, aprobación, rechazo, discriminación, entre otros.

Estos tipos de relaciones se influyen mutuamente, dado que, fenómenos como las condiciones de producción, la naturaleza de las funciones y los procedimientos pueden incidir en que se generen o no relaciones de cordialidad y confianza, mientras que, la presencia o ausencia de relaciones de compañerismo y amistad, pueden contribuir a que un equipo de trabajo genere o no las estrategias adecuadas para superar las dificultades de producción y las tensiones que algunas situaciones generan.

Un hecho que respalda esta afirmación es observado en la empresa estudiada, donde los equipos que tenían relaciones de confianza y amistad que trascendían el ámbito laboral, se mostraban más activos, con mayor tolerancia a la frustración, mejor adaptación al cambio y mayor disposición para acoger a un nuevo integrante, que aquellos módulos donde las relaciones eran netamente laborales y la comunicación era limitada. En consecuencia, en los primeros módulos había poca rotación de personal, logrando estabilizar el equipo de trabajo, conociendo sus destrezas y realizando sus labores acorde a estas para cumplir las metas que tenían.

Por su parte, los módulos donde se presentaba poca colaboración y comunicación y las relaciones eran estrictamente laborales, presentaban dificultades significativas para acoplarse como equipo de trabajo, no lograban sostener los niveles de productividad solicitados por la empresa y se presentaba alta rotación de personal.

Con el fin de intervenir esta situación se realizaron reuniones y capacitaciones con algunos equipos de trabajo que estaban teniendo dificultades significativas para integrar un nuevo colaborador. Se explicó la importancia de acoger a la persona que llegaba y algunas pautas para apoyar su proceso de adaptación. Sin embargo, los integrantes hicieron saber que

experimentaban gran estrés por lograr sostener las metas de productividad establecidas con el fin de evitar sanciones, y con frecuencia, las personas que se vinculaban no tenían experiencia con los métodos de producción de la empresa, por lo que en muchas ocasiones, la presión y exigencia era el primer acercamiento que tenían con el nuevo compañero de trabajo.

Si bien reconocían que esto terminaba aumentando la frustración de las personas, afirmaban que para lograr ese proceso de adaptación, era también necesario que la empresa asumiera los costos del mismo y tuviese presente cuándo un módulo estaba teniendo dificultades en la eficiencia a causa del ingreso de un nuevo integrante, pues se les estaba pidiendo el mismo nivel de productividad que el exigido a aquellos módulos en los que todos los integrantes eran expertos.

En estas reuniones estaba presente la Analista de Métodos y Tiempos en representación del área directiva, quien consideró que era poco probable que la empresa estuviese en condiciones de asumir ese proceso, pues una vez la persona ingresa, la compañía debe cumplir con el pago de salario y las afiliaciones, lo que generaría notables pérdidas. Empero, afirmó que comunicaría la solicitud al resto del equipo directivo y formularían una propuesta para dar solución a los inconvenientes encontrados.

Cabe señalar, que al momento de finalizar las prácticas profesionales, el área directiva no había presentado aún una alternativa, pese a ser un asunto considerado importante ya que se seguía presentando alta rotación de personal y posiblemente esto afectaba también la imagen de la empresa, puesto que las personas que se retiraban podrían referir sobre esta que es un lugar que se muestra confiable durante el proceso de selección, pero que una vez se da la vinculación

presenta pocas garantías y mal ambiente laboral, lo que incumple el contrato psicológico con el nuevo personal seleccionado.

Si analizamos la postura de la analista de métodos y tiempos, se puede considerar que no se prima el cumplimiento del compromiso social de la empresa, sino los intereses económicos de un pequeño grupo de personas. Con esto, la empresa deja de lado el abordaje de los grupos de interés, para centrarse en el beneficio de los accionistas. Este modelo de relacionamiento es nombrado por Chiavenato y Sapiro (2017) como “Shareholders” del que dicen que se caracteriza porque el centro de los procedimientos y decisiones organizacionales está en los intereses de los accionistas.

Reunimos aquí entonces, dos modelos de relacionamiento en cierta medida opuestos: “Stakeholders” y “Shareholders.” El argumento de Chiavenato y Sapiro (2017) es que una empresa que privilegia el primer modelo para cimentar su estrategia corporativa tiene en cuenta su relación con la sociedad en general y por lo tanto busca su sostenibilidad logrando alinear los intereses de estos grupos con sus propios intereses. Mientras que en una empresa que basa su accionar en el segundo modelo, prima los intereses económicos de un pequeño grupo de personas y, advierten también los autores que, cuando esto ocurre y la organización no atiende las necesidades de los empleados, corre el peligro de desmotivarlos, disminuyendo su desempeño, por lo que terminará afectando el desempeño financiero y los intereses de los accionistas.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que en la empresa donde se ha desarrollado esta experiencia de prácticas, a la hora de tomar decisiones ambos estilos de relacionamiento se

encontraban presentes. El primero, el estilo “Stakeholders” operaba cuando los directivos desarrollan planes organizacionales donde privilegian el bienestar de los colaboradores mediante actividades como incentivos, capacitaciones y formación, etc, y con esto por lo tanto, privilegiaban el compromiso social de la empresa.

Por otro lado, el estilo de relacionamiento “Shareholders” se evidencia en acciones como el marcado interés en economizar, por lo que en ocasiones optaron por privar a la empresa de contar con talento humano calificado para implementar planes y programas, con el argumento de no desperdiciar y ahorrar recursos financieros. También puede incluirse dentro de esta clasificación, la negativa de estos para realizar estudios sobre motivación y satisfacción laboral, caracterizar a los colaboradores y capacitarlos, afirmando que la empresa no podía asumir el costo de estas actividades y dejando en evidencia el énfasis en los intereses económicos del grupo de accionistas, sobre los intereses de todos los miembros de la organización.

Un último análisis que conviene hacer sobre este punto, está guiado por los aportes de Etzioni (1961, como se cita en Schein, 1998), quien propone la clasificación de las organizaciones con base en 1) El tipo de poder o autoridad que ejerce sobre las personas y 2) El tipo de participación que la organización requiere de estas. En la primera clasificación se encuentran tres tipos de organizaciones: 1) Predominantemente coercitiva. 2) Predominantemente utilitaria y 3) Predominantemente normativa, a su vez Etzioni identifica tres tipos de participación de los miembros: 1) Alienante 2) Calculadora 3) Moral. Etzioni señalaba que el tipo de participación podría depender del tipo de autoridad ejercida por la organización.

Para obtener la clasificación de la empresa estudiada de acuerdo al tipo de poder o autoridad que ejerce sobre las personas, recordaremos los datos presentados en el capítulo anterior, donde se hacía alusión al marcado énfasis de los líderes sobre los procedimientos y las acciones en términos de recompensa y castigo que realizaban con los colaboradores de acuerdo con su desempeño, por lo que se resalta que la empresa escenario de prácticas es “Predominantemente coercitiva.”

En cuanto al tipo de participación de los miembros se considera que es “Alienante”, ya que, como destaca Shein (1982), la actitud básica de un colaborador ante un tipo de sistema coercitivo es de sumisión, resignación, dependencia, enojo y/o resentimiento, por lo que la intervención de los colaboradores en las decisiones de la compañía es escasa o casi nula. Con el fin de sustentar esta afirmación se puede rescatar la experiencia en el escenario de prácticas, donde la gerente general hacía alusión en una reunión a que los mecánicos de la empresa tenía poca iniciativa a la hora de solicitar repuestos o maquinaria que agilizara y mejorara los procesos de producción, asunto que señalaba, no era particular en el personal que en ese momento estaba en el área, sino que también se había evidenciado en los colaboradores que antes habían pertenecido a la empresa en ese mismo cargo, por lo que tenía que ver con las herramientas y directrices que la organización les ofrecía.

### **Estructura y Relacionamento Organizacional.**

Otro asunto importante para entender el relacionamiento interno de la organización son los cargos y los roles que determinan que se puedan llevar a cabo su eje misional y su compromiso social. Así, la estructura organizacional se consolida como una herramienta de análisis de gran

valía, en la medida que permite desglosar e interpretar la organización interna y las relaciones y las pautas de comunicación que surgen a partir de esta. La estructura organizacional es definida como “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente” (Blau, 1974, citado por Cruz, 2016. p. 64).

Al igual que con la plataforma estratégica, al momento de empezar las prácticas profesionales, la organización no tenía actualizada su estructura, por lo que, cuando se dan los cambios administrativos como resultado de la partida del que fuera el jefe de planta, en un trabajo conjunto con la gerente general de la organización se actualiza el organigrama. A continuación se muestra la estructura de la organización durante los meses de septiembre a diciembre del 2019, las relaciones formales que se derivan de esta y más adelante se detallan también los cambios que se dan como consecuencia de la fusión de las empresas que se ha descrito en el capítulo anterior.

**Figura 1**

*Estructura organizacional, pre-fusión.*



Fuente. Elaboración propia.

El primer análisis que se puede realizar del gráfico anterior es que la estructura de la organización objeto de estudio es funcional, de la que Huamán y Ríos (2011, citado por Cruz 2016) afirman "es la manera básica y general para agrupar las actividades a realizar según la especialización de las funciones. Esta forma representa las funciones típicas y generales de cualquier organización en una clara y objetiva división del trabajo" (p. 87).

En la figura se observan cuatro eslabones jerárquicos, en el primero se ubica el mando superior de la empresa (Gerente general), el segundo estaba conformado por asistente de gerencia, líder de gestión humana y jefe de planta, quienes conformaron el nivel administrativo, que tiene por jefe directo la Gerente general. En el tercer eslabón se ubica el nivel logístico que

estaba constituido por auxiliar de bodega, líder de calidad, supervisora de planta, técnico en mantenimiento mecánico y auxiliar de despachos, quienes están bajo el mando y supervisión de la jefe de planta. El cuarto y último nivel jerárquico corresponde al operativo donde se encontraban los cargos de operario de confección, operario de revisión, operario de empaque y auxiliar de servicios generales, quienes tienen por jefe inmediato a la supervisora de planta. En cuanto a las funciones desempeñadas y los roles ejercidos por los diferentes cargos se resalta que:

La gerente general, directiva y propietaria de la empresa, se encargaba de las gestiones comerciales, los movimientos estratégicos y contacto con el nicho de mercado, la lectura y control de indicadores, la garantía de las herramientas, tecnología y capital para que se pudiese desarrollar el proceso productivo dentro de la empresa y en últimas, la toma de decisiones con respecto a la normatividad laboral y las políticas. Como jefe directo del equipo administrativo delegaba las responsabilidades del manejo de la planta, solicitaba rendición de cuentas e informes y con base en estos datos y los indicadores se tomaban las decisiones que, normalmente, el equipo administrativo debía comunicar a los demás colaboradores. De esta forma, su cargo se relacionaba directamente con los clientes, aquellos grupos que potencialmente podrían adquirir los productos y servicios ofrecidos por la compañía y el departamento administrativo.

Por su parte, la jefe de planta tenía las responsabilidades de manejo del personal y con ello, velar por el normal desarrollo de las actividades de producción. Como jefe directo de los cargos del departamento logístico, el jefe de planta debía coordinar el personal perteneciente a dicho equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los procedimientos de producción, además de

garantizar la entrega oportuna de los productos a los clientes. En este sentido, su cargo estaba en relación constante con clientes, subordinados, Gerente general y el nivel administrativo al cual pertenecía y con quienes cooperaba para el correcto funcionamiento de las diversas actividades relacionadas con normatividad y manejo de personal.

Por otro lado, la asistente de gerencia se encargaba del cumplimiento de la normatividad laboral, realización y pago de nómina, contacto con clientes y proveedores para resolver novedades, generación de facturación, atención a solicitudes de los colaboradores y demás procesos administrativos. Además coordinaba los diversos compromisos de la gerencia. En repetidas ocasiones, sobre la persona que ejercía este rol se hizo la observación de tener poca cordialidad a la hora de atender y resolver las peticiones de los colaboradores, quienes expresaban que la colaboradora era “muy grosera” y por eso “tratamos de no pedirle nada.”, por lo que fue un tópico al que se le hizo constante seguimiento y, a criterio de algunos trabajadores, el trato mejoró.

Siguiendo con esta descripción, la líder de gestión humana desempeñaba el rol de puente entre los colaboradores y la gerencia de la empresa, comunicando solicitudes, quejas, reclamos e inquietudes. Además desde el área se desarrollaban actividades de promoción del bienestar laboral, capacitaciones, incorporación del talento humano, entre otros. Por la naturaleza de sus funciones, este cargo entraba en relación con la gerente general y propietaria de la compañía, los colaboradores de las diferentes áreas y los potenciales colaboradores de la misma.

El auxiliar de bodega, perteneciente al departamento logístico, tenía como funciones la recepción, almacenamiento y patinaje en planta de los insumos de producción, por lo que su rol

estaba implicado en el relacionamiento con clientes, proveedores y colaboradores, con quienes tenía comunicación directa.

El auxiliar de despachos, por su parte, tenía la responsabilidad de coordinar con el cliente y la jefe de planta, los despachos de la producción terminada, por lo que para el ejercicio de sus funciones, este cargo estaba implicado en el contacto con clientes y colaboradores.

El técnico en mantenimiento mecánico tenía como responsabilidad el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria con la que contaba la empresa. Su cargo estaba en relación con los colaboradores del área operativa, los demás cargos del equipo logístico con quienes cooperaba para el cumplimiento de las tareas asignadas y con los cargos administrativos, a quienes solicitaba gestión de herramientas y notificaba novedades.

La líder de calidad desempeñaba su rol con la función principal de garantizar que la producción que se estaba confeccionando en planta cumpliera con todos los parámetros de calidad exigidos por el cliente, por lo que, en su ejercicio entraba en contacto directo con el área de calidad de los clientes, el auxiliar de bodega a quien indicaba la aprobación o no del empleo de ciertos insumos, la jefe de planta a quien informaba novedades, los operarios de revisión a quien indicaba los parámetros de calidad establecidos para cada producto y las operarias de confección a quienes informaba sobre la calidad de las prendas que estaban confeccionado.

Para finalizar el análisis de cargos del nivel logístico, se encuentra que la supervisora de planta tenía responsabilidades concernientes al manejo de personal, además apoyaba los procedimientos de montajes de nuevas referencias en los módulos y garantizaba que el área operativa en general desarrollara sus procedimientos con total normalidad, conservando relación

directa con operarios de confección, operarios de revisión y operarios de empaque, en calidad de superior, con los demás miembros del nivel logístico como compañera de trabajo y con la jefe de planta, la asistente de gerencia y la líder de gestión humana, a quienes notificaba novedades y solicitaba apoyo en la intervención de determinadas situaciones.

En el nivel operativo, los operarios de confección realizaban las actividades de costura de las referencias asignadas por el cliente, siguiendo las instrucciones dadas en la ficha técnica y muestras prototipo. Por esta razón su cargo entraba en contacto directo con los operarios de revisión, los operarios de empaque, la supervisora de planta, el técnico en mantenimiento mecánico y la líder de calidad.

Los operarios de revisión, tenían como responsabilidad revisar la totalidad de las prendas confeccionadas en la planta, garantizar que cumpliesen con los estándares de calidad establecidos por el cliente, separar y marcar aquellas unidades con errores de calidad, informar a los operarios de confección, la líder de calidad y la supervisora de planta los errores que están presentando las prendas y devolverlas a los módulos una vez finalizada la jornada laboral.

Los operarios de empaque se encargaban de doblar y empaclar las prendas terminadas, de acuerdo a las indicaciones dadas por los clientes, y para el desarrollo de sus funciones entraban en contacto con los operarios de revisión, operarios de confección, auxiliar de despachos, supervisora de planta y equipo administrativo.

Por último, la auxiliar de servicios generales estaba a cargo de las actividades de limpieza de las instalaciones de la empresa, y para el desempeño de su cargo, entraba en relación con el área

administrativa a quienes solicitaba insumos y la supervisora de planta, quien le indicaba las necesidades de la planta y su programación.

Así, la información anterior nos permite comprender las relaciones formales establecidas en el desarrollo de las actividades implicadas en el correcto funcionamiento de la compañía. Según Cruz (2016) la estructura formal cumple con las siguientes funciones:

1) Es un medio de relación entre la autoridad, la comunicación y la división del trabajo del talento humano de la organización. 2) Se definen los lineamientos o comportamientos desde la alta dirección como políticas, normas, procedimientos y reglas. 3) Mediante los mecanismos de coordinación y la división del trabajo, se busca lograr los objetivos eficientemente y lograr las capacidades organizacionales. 4) Una estructura formal eficiente, articula la gestión de procesos, identifica claramente la cadena de valor y logra las ventajas competitivas adecuadas para la organización. (p.65)

De acuerdo con lo anterior, otro análisis que se puede realizar de la estructura organizacional está relacionado con las concepciones sobre jerarquía, autoridad, poder y normas, importantes a la hora de entender el relacionamiento organizacional. A continuación se analiza pues, la relación superior- subordinado de los tres cargos de la compañía que tenían a su mando personal:

En primera medida, la relación de la gerente general con el equipo administrativo, del que fuera jefe directa, era ambivalente, pues en sus decisiones influían con frecuencia sus estados anímicos y a causa de esto, tomaba decisiones que después no podría respaldar, como en una ocasión en la que, con una actitud de gran entusiasmo, aseguró que se implementaría un incentivo para el área administrativa y lo notificó al área de gestión humana y a la asistente de

gerencia. Luego, se retractó sin decir mucho al respecto y sólo solicitó que no se informara a más personas, pues los otros accionistas no habían aprobado la propuesta.

En contraste, se presentaron situaciones en las que se veía claramente ofuscada, solicitaba explicaciones respecto a algunos indicadores y cuando se notificaban todas las novedades y dificultades que se presentaron que fueron la causa de estos resultados, afirmaba no comprender qué “estaban haciendo durante toda la jornada que no se pudieron resolver los inconvenientes.” aun cuando en muchas ocasiones el personal que se encontraba dentro de la planta no contaba con las herramientas para darles solución por lo que solicitaban el apoyo del área directiva, que con frecuencia no podía responder de manera inmediata a las demandas o en ocasiones, pese a buscar alternativas, no lograban encontrarlas, y a causa de esto se detenía todo el proceso de producción afectando la eficiencia registrada en las bases de datos.

Este tipo de situaciones conlleva a que el área administrativa perdiera la confianza y credibilidad en su jefe, presentándose reacciones de resignación e incluso enojo, donde no se esperaba que la gerencia realizara propuestas para mejorar sus condiciones y se tomaba por falta de respeto el incumplimiento a acuerdos, compromisos y promesas.

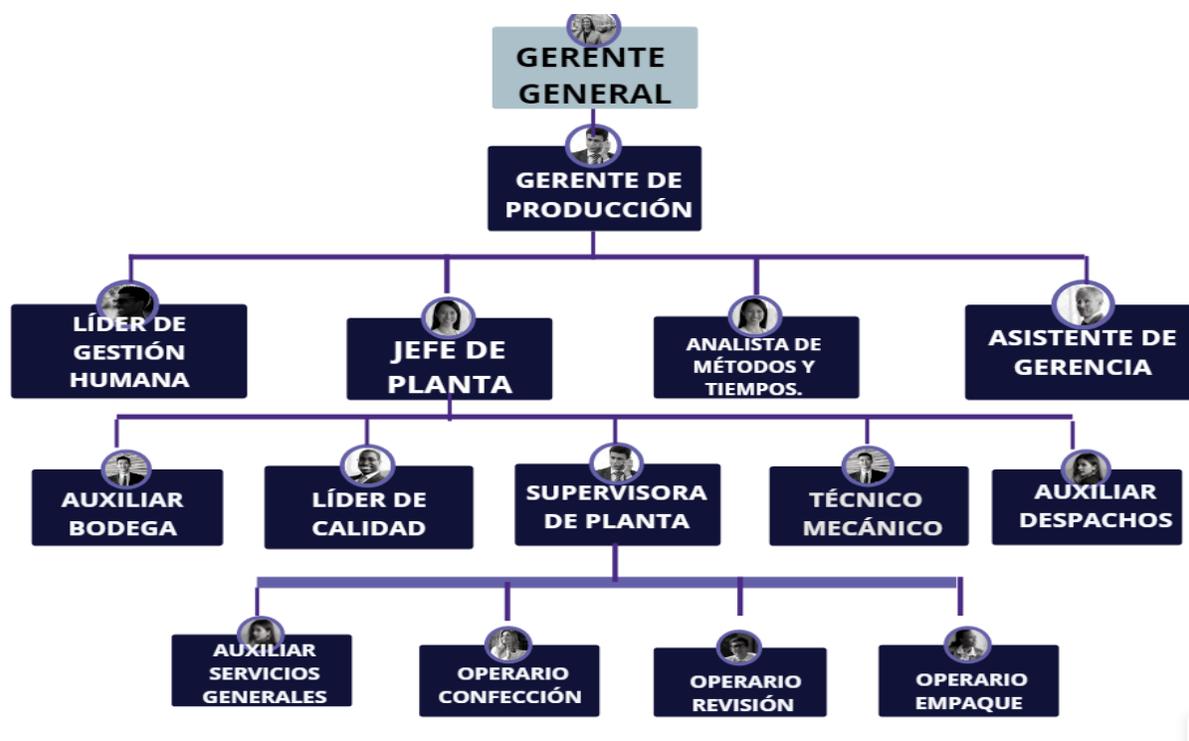
En cuanto a la jefe de planta, se puede observar que sus gestiones contaban con el apoyo de gran cantidad de colaboradores, quienes se referían a ella como una persona “muy ética” “integral” y “con mucha experiencia.” Ella expresaba en ocasiones que su estrategia para el manejo de personal era “Mano dura y guante de seda.” afirmando que “al personal no se le puede dar demasiada libertad, pero siempre hay que escucharlos para no negar sus derechos”, lo que transmitía mucha confianza a sus subordinados.

Sin embargo, se presentaron situaciones en las que algunos colaboradores mostraron inconformidad con sus decisiones, por lo que su accionar era solicitar una reunión con la líder de gestión humana, para que se abordara la dificultad desde otra perspectiva, el colaborador quedase tranquilo, se acogiera a las directrices y ella pudiese desarrollar sus funciones sin problemas.

Para finalizar este punto, se puede decir que la supervisora de planta, abordaba los diferentes procesos de manejo de personal con la compañía de la jefe de planta, quien la asesoró respecto a las variables a tener en cuenta en cada situación y la manera como debía posicionarse frente a los subordinados, con el fin de ser respetada sin exceder los límites de la autoridad. Por ser una persona joven, con mucha experiencia en el campo de las confecciones pero poca en el manejo de personal, algunos subordinados no tomaban sus decisiones como una instrucción, cuestionando e incluso burlando lo que les pedía, no obstante, ella fue formándose y capacitándose en el tema, hasta que logró establecer vínculos de confianza pero también de respeto. Al igual que la jefe de planta, la supervisora solicitaba asesoría al área administrativa para tomar decisiones con base en la normatividad y diferentes perspectivas y así comunicarlas de manera adecuada, generando credibilidad en los diferentes miembros de la compañía.

Ahora bien, la estructura formal de la empresa sufrió algunos cambios a causa de la fusión de las empresas, que ha sido detallada en el capítulo anterior, a saber:

### Estructura organizacional post-fusión



Fuente. Elaboración propia.

En el gráfico anterior se observa que, pese a no cambiar el tipo de estructura, se suman a la organización interna dos cargos en los niveles administrativos y directivos: Gerente de producción y Analista de métodos y tiempos; ambos accionistas de la compañía. El gerente de producción, asumió las responsabilidades de contacto y comunicación con los clientes, siendo garante de que la planta siempre tuviese producción para confeccionar, que se entregaran los pedidos a tiempo, estableciendo y comunicando al jefe de planta las fechas de entrega. La analista de métodos y tiempos tenía como responsabilidad revisar las operaciones para la confección de las prendas, verificar que los clientes cotizaran adecuadamente estos tiempos, realizar lectura de las eficiencias de la planta y con base en dichos indicadores, potencializar los

módulos analizando las mejores maneras de llevar a cabo los procedimientos para ahorrar tiempo y recursos.

En general, con el proceso de fusión los procedimientos de trabajo empezaron a cambiar y a la par se dieron cambios en las dinámicas de relacionamiento laboral. En primera instancia, a nivel técnico no se especificaron los canales de comunicación con los que cada área y cada cargo debía tramitar ciertas solicitudes y temas, pues pese a que se rediseñó y actualizó el organigrama de la compañía, en la práctica los cargos no parecían corresponder con dicha jerarquía y orden.

Sobre la marcha, luego de errores y malos entendidos se hacían aclaraciones sobre las nuevas políticas de administración, entre ellas que toda la información que antes se tramitaba con la jefe de planta pasaba a tramitarse con el gerente de producción. No obstante, cuando se buscaba dicho canal para dar solución a las novedades que surgían diariamente, se apreciaba que el gerente de producción no contaba con total criterio para dar solución a dificultades sino que debía comunicarlo a la Analista de Métodos y tiempos, hija de la representante legal de la compañía, siendo esta última quien tomaba las decisiones finales.

Más tarde, en efecto, el equipo administrativo empezó a percibir que este filtro dificultaba y dilatava la diligencia oportuna de diversas problemáticas y gestiones, lo cual finalmente influía en la calidad del servicio que cada cargo administrativo brindaba a la compañía y por consiguiente, de una u otra forma se veían afectados los procesos de la planta de producción. Esto generó situaciones de mucha tensión, donde se percibían opiniones muy variadas de parte de la Analista que en cierto sentido desacreditaban las labores de los diferentes cargos del área administrativa. Este tipo de dinámicas puede equipararse a lo que Vinyamata (2010) llama

conflicto y que define como una “Lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes” (p. 6); por ello es entendido como la conducta que se efectúa entre los grupos de una organización, cuando los integrantes de uno identifica que otros pueden dificultar el logro de sus objetivos o expectativas en la organización.

Estas situaciones de tensión entre ambas partes, se sostuvieron durante algunos meses, sin lograr una conciliación de intereses, lo que terminó desembocando en la renuncia de las tres personas pertenecientes al nivel administrativo, quienes no eran accionistas de la empresa.

### **Comunicación Organizacional.**

Toda la narrativa anterior debe ser complementada con el análisis de la comunicación organizacional, ya que se entiende que las diferentes funciones administrativas, directivas y operacionales sólo se pueden desarrollar en la práctica mediante la comunicación. Para Chiavenato (2009) la comunicación es “el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas” (p. 307). Este autor identifica cuatro funciones fundamentales de la comunicación:

1) *Control*: Chiavenato argumenta que esta función se puede observar en el comportamiento organizacional cuando los individuos se ciñen a las normas y métodos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, con lo que se busca que la comunicación tenga resultados de control en la conducta de los demás, a la vez que para poder

comunicarse las personas deben ajustarse a los procedimientos establecidos para tal fin respetando la jerarquía y las normas formales.

2) *Motivación*: Para el autor la comunicación posibilita la motivación en los momentos en los que se define lo que una persona debe hacer, se evalúa su desempeño y se le orienta respecto a los resultados que debe obtener. Estimulando la motivación mediante la definición y comunicación de los objetivos, la realimentación sobre las metas alcanzadas y el refuerzo del comportamiento deseable.

3) *Expresión de emociones*: Por otra parte, sugiere el autor que la comunicación se consolida como una alternativa para que las personas expresen sentimientos de satisfacción o insatisfacción, por lo que casi siempre la comunicación es una herramienta que permite la expresión de sentimientos y de satisfacción de determinadas necesidades sociales.

4) *Información*: El último componente relacionado en la clasificación que realiza el autor de las funciones de la comunicación, está dado por la transmisión de datos que posibilitan la evaluación de pautas y cursos de acción alternativos, facilitando la toma de decisiones.

La clasificación anterior, permite comprender que en las relaciones que se dan en las organizaciones confluyen todas estas funciones, toda vez que los grupos requieren de algún tipo de control que regule y oriente su comportamiento, refuerzos positivos que motiven al logro de objetivos, medios para la expresión de emociones y la satisfacción de necesidades sociales y por último, la toma de decisiones, para su óptimo desempeño.

Precisamente sobre ese aspecto, en la organización estudiada sobresalía cierta falencia en la comunicación. Con demasiada frecuencia colaboradores de todas las áreas relataba inconvenientes causados porque la información no se suministraba de la manera adecuada en el momento oportuno, y como consecuencia se presentaban pérdidas de tiempo, recursos, mala atención a los clientes y poca coordinación en la realización de diversas actividades. Se refería también, en muchos casos, a que la información no se suministraba de manera amable. Se puede remitir aquí una situación donde se evidenció una significativa falla en la comunicación en la empresa objeto de estudio:

A causa de un error procedimental que la compañía estaba presentando en el área de bodega, despachos y revisión, detectado durante la creación de los perfiles por competencias, se acuerda realizar cambios importantes que en apariencia darían solución a las dificultades encontradas. Por este motivo, se realiza una reunión con algunos colaboradores de la compañía con el fin de notificar dichos cambios y la manera en que se desarrollarían los mismos. En presencia de la líder de calidad, la auxiliar de despachos, la auxiliar de bodega y mi persona como practicante de gestión humana, se informan las decisiones tomadas recientemente por el área administrativa con el fin de mejorar los métodos de almacenamiento de insumos y despacho de productos. La líder de calidad de ese entonces participaba en la reunión como jefe inmediato de la auxiliar de despachos y la primera informa a la segunda la delegación de funciones de una manera poco asertiva, sin permitir que esta colaboradora pudiese participar y comunicar sus temores e inquietudes. En ese momento la información se presenta como una instrucción que debe ser acatada de manera inmediata, por lo que al día siguiente la colaboradora implicada decide renunciar.

Una situación similar se experimentó durante el proceso de fusión de las empresas, en el que la empresa notificó la decisión con la exigencia de acogerse a dichos cambios sin abrir diversos espacios para permitir que los colaboradores expusieran sus inquietudes y generaran propuestas para fortalecer el procedimiento. Un dato importante que revela el mal manejo que se dio a este procedimiento es que dos meses después de realizado, sólo 9 colaboradores de los 25 que ingresaron a la empresa, permanecieron en esta.

En los casos anteriores se entiende que este tipo de comunicación tiene una incidencia directa en el bienestar de los colaboradores, pues no se ven como actores activos del cambio en su lugar de trabajo, aumentando los niveles de estrés. Es claro que las organizaciones deben cambiar para sostenerse en el mercado y para crecer, pero sus colaboradores deben ser parte activa de estos cambios, pues los afectan directa o indirectamente. ¿Cómo se debe gestionar y comunicar entonces el cambio, para tener los resultados esperados? Sobre ese punto parto de la premisa psicológica de que cada persona es sujeto activo de su propia realidad, de manera que estamos constantemente interpretando, construyendo y transformando la misma. Cada ser humano invierte diferentes recursos mentales, físicos y emocionales en interpretar y modificar su medio, mientras el medio a su vez lo moldea. En el campo de las organizaciones resulta relevante comprender la influencia mutua entorno laboral - sujeto, pues cada cambio que ocurre en el entorno permite y demanda mayor cantidad de recursos de la persona para poder re-interpretar y adaptarse o moldear el mismo.

De acuerdo con Torres y Ramírez (2013), hay dos aspectos a tener en cuenta al analizar la naturaleza del cambio organizacional. “El primer aspecto se relaciona con la percepción del trabajador frente al cambio como algo positivo o negativo en su vida. El segundo gira en torno a

si el individuo considera que el cambio es o no significativo, lo cual al ser analizado simultáneamente con el aspecto anterior también determinará la capacidad del individuo para afrontarlo así como su disposición ante el mismo” (p. 155).

Por esta razón, los cambios deben ser presentados de manera dinámica y participativa, mediante el uso de la comunicación asertiva que permita a los líderes acercarse a las personas de manera integral, comprendiendo las necesidades de estos y buscando coherencia entre sus motivaciones y expectativas con los objetivos de la empresa. Así, mediante la implementación de canales de comunicación efectivos, la compañía puede prever cuando la exigencia mental o física supera los recursos de la persona y poner a su disposición las herramientas o estrategias que le permitan superar sus límites de manera progresiva, generando la posibilidad de que los colaboradores cooperen y participen en la reacomodación de su entorno laboral y por consiguiente, aumenten los niveles de satisfacción y apropiación de su labor, ya que se reconocen como responsables de la misma a la vez que reafirman su valía a la hora de tomar decisiones que le conciernen.

Por otro lado, a medida que avanzaban las prácticas profesionales observaba con más frecuencia que los directivos utilizaban expresiones como - “Esto lo necesito para hoy” -”Eso tiene que quedar listo” - “Por qué no ha hecho eso?” “Necesito que no hablen tanto para que les rinda más el trabajo.” y otras expresiones que se caracterizan por imponer una observación sin dar cabida a la participación de los colaboradores, hablando en primera persona e induciendo al equipo de trabajo a obedecer órdenes sin hacerlos partícipes de la construcción de los objetivos empresariales. En suma, no se buscaba motivar a las personas al cumplimiento de los objetivos

comunes a través de la comunicación porque inicialmente no se exponían estas metas como comunes sino como necesidades individuales del directivo.

Otro hecho relevante sobre la comunicación en la organización estudiada me lo hizo saber una ocasión una colaboradora, quien afirmó: “no tengo a quien pedir ayuda cuando las cosas se me salen de las manos”, pues el desorden de los procedimientos del área para la que trabaja y en general de la empresa, hace imposible la organización de su trabajo de manera que le resulte más llevadero su día a día. Lo que resulta más relevante del asunto es que no había canales para que los trabajadores manifestaran sus expectativas, inconformidades y necesidades, percibiendo la empresa como un lugar que demanda de ellos más recursos de los que tienen disponibles y en ese sentido, la compañía podría desprestigiarse como contratante, ahuyentando al talento humano. Estos eventos resaltan la importancia de la comunicación asertiva empresarial y de la creación de canales de comunicación efectivos para crear y mantener un clima laboral sano y participativo.

### ***Conceptualización de los Problemas Contextuales y Relacionamento.***

Para finalizar el tema de comunicación organizacional se puede considerar el siguiente punto: El día 04 de marzo, mientras realizaba en la oficina un archivo para el programa “Mejor Colaborador del mes” que se adelantaría en la empresa, el Gerente de producción entró en ella y comunicó a la Analista de Métodos y Tiempos una dificultad que tenían con una operaria de revisión, la expresión de la Administrativa fue: “Mucha malparidita.” Quedé impactada por esa expresión y pensé: tal como interpretamos la realidad la intervenimos. Los líderes no son la excepción. ¿Cuál sería entonces la intervención que harían sobre la colaboradora para lograr superar dicha dificultad si finalmente esta empleada era para ellos una “malparidita”? Con

frecuencia observé este tipo de situaciones, en las que la manera de interpretar relaciones, dinámicas y coyunturas, no tenía en cuenta la multiplicidad de factores que intervienen en ellas, por lo que la manera de intervenirlas generaba un sin número de contratiempos y reacciones.

La utilización de conceptos poco apropiados por parte de los líderes de una compañía trae consigo la poca efectividad a la hora de tomar decisiones. Sólo es posible intervenir una problemática de manera directa, efectiva y acertada cuando se conceptualiza y se clasifica bien la misma. De lo anterior se deduce la innegable incidencia que tiene la comunicación en todos los procesos que se dan al interior de las organizaciones, por lo que resulta de gran relevancia que los miembros de estas sean capacitados en pautas para la asertividad a la hora de brindar información y de contactarse con los demás, pues todas las empresas deben saber que no existe una buena comunicación y relaciones externas sin una buena gestión de la comunicación interna (Fernandez y Fernandez, 2017).

### **Capítulo III**

#### **Reflexiones Finales.**

En los capítulos anteriores se han desarrollado de manera teórica los tópicos de liderazgo y relacionamiento como fenómenos de gran importancia que acontecen al interior de las organizaciones, razón por la cual, en este punto, se hace necesario retomar los hallazgos que se han derivado de este ejercicio investigativo y desplegar las reflexiones finales que se pueden hacer alrededor de estos.

### **Liderazgo y Relacionamento Organizacional: Fenómenos de Naturaleza Compartida.**

Para empezar se cita una de las premisas principales derivada de esta investigación: los estilos de liderazgo y el relacionamiento organizacional están estrechamente articulados, de tal manera que resulta casi imposible hablar de uno, sin tocar temas que también conciernen al otro. Su naturaleza compartida como fenómenos sociales afectados por asuntos gerenciales y administrativos, permite ubicar puntos de encuentro entre la influencia del liderazgo sobre el relacionamiento y viceversa, las repercusiones que tienen ambos en el comportamiento de las empresas y el influjo que tiene a su vez, el tipo de empresa y las dinámicas formales de producción en la manera como estos se presentan.

En primera instancia, el liderazgo es considerado un factor importante que potencia el compromiso de los empleados con la misión y visión empresarial, mediante la transmisión de sensaciones de empoderamiento y seguridad, delegando autoridad, formando nuevos líderes, promoviendo el interés, incrementando la confianza de los colaboradores y situándolos en un estado de compromiso y desarrollo de sí mismos. Se considera que la importancia de este fenómeno en las organizaciones es tal, que las actividades de planeación, direccionamiento estratégico y toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder motiva a las personas y las orienta hacia el cumplimiento de los objetivos planteados (Clifford, 1969 y Oltra, 2005, citado en González, et al. 2018).

Paralelamente, las investigaciones en el campo apuntan a que hay diferentes estilos de liderazgo, resultando así que el tipo de autoridad y poder ejercido por los líderes determinará en gran medida la manera en que se dirige a las personas y, por consiguiente, que se genere o no esa

conducción efectiva del grupo hacia el desarrollo de las metas fijadas por la compañía. Dichos estilos de liderazgo están influenciados por las motivaciones y necesidades de los líderes.

El punto anterior puede ser comprendido con base en la teoría de las necesidades de McClelland (1989, como se cita en Shein 1982), quien sostuvo que la motivación en las personas está dada por tres tipos de necesidades. La primera es la necesidad de logro, que se refiere al esfuerzo que hace el individuo por sobresalir, es decir, su intenso deseo de éxito. La segunda es la de poder, que hace alusión a la necesidad de conseguir que las personas que se encuentran a su alrededor tengan comportamientos de su agrado y de percibir que se ejerce influencia y control sobre los otros. Por último se encuentra la necesidad de afiliación, en la que se hace referencia al deseo de poder relacionarse con las demás personas de su entorno.

Desde la perspectiva de Shein, (1982) estas necesidades están presentes en todas las personas en diversos momentos de la vida con diferente intensidad. No obstante, el autor sugiere que dependiendo del rol, oficio y labor que se desempeñe en una compañía y de las experiencias previas de cada individuo, puede estar presente con más frecuencia alguna de estas. Así por ejemplo, un líder con una gran motivación al logro y al poder, puede dirigir a las personas con un estilo de liderazgo basado en los procedimientos, buscando ejercer autoridad y control sobre los demás mientras consigue lo que se ha propuesto con ese grupo. En contraste, un líder con necesidades de logro y afiliación puede optar por un liderazgo centrado en las personas que le permita establecer relaciones sociales amables con sus seguidores y ser aceptado por estos, a la par que obtiene los objetivos que se ha planteado.

Teniendo en mente lo anterior se puede hablar ahora del relacionamiento organizacional, o también llamado “relaciones sociales laborales,” que son aquellos vínculos que surgen entre las personas o grupos que comparten interés por una organización. Se entiende que toda empresa tiene relaciones externas e internas, las primeras son aquellas que sostiene con entidades y grupos con los que cooperan para que cada uno pueda alcanzar sus objetivos. Aquí se destacan las relaciones con entidades financieras, clientes, proveedores, entes gubernamentales, colaboradores potenciales, etc. A su vez, las relaciones internas son aquellas que tienen lugar dentro de la organización, entre las cuales se encuentran las de empleado- empleador y las que se dan entre los colaboradores, estas últimas se pueden dividir a su vez en formales e informales, las relaciones formales son aquellas que tienen lugar debido a las funciones que ejerce cada cargo dentro de la organización y las informales, son los vínculos que trascienden las actividades laborales dentro de las cuales se encuentran las relaciones de amistad, compañerismo, confianza, aceptación, rechazo, etc.

Al igual que los estilos de liderazgo, las relaciones sociales en las organizaciones se inscriben dentro de las motivaciones humanas, tal como lo expresa Maslow, (1943, citado por Shein, E. 1982), en su teoría de la pirámide de necesidades, quien sitúa en uno de sus niveles las necesidades sociales y de afiliación. Para este autor, de la satisfacción de estas necesidades depende que el individuo pueda desarrollar todo su potencial y talento (Necesidades de autoactualización.) y al mismo tiempo, estas se convertirán en una motivación y prioridad en una persona, si se han satisfecho aquellas que están ubicadas en niveles más básicos, como las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que todos los trabajadores necesitan relacionarse con pares, supervisores o jefes, para satisfacer su necesidad de afiliación social. (Ramos, 2015). No obstante los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos de cada organización y la visión que estos tengan de la empresa y de las personas, determinarán el tipo de relaciones que se dan al interior de esta. Según Paredes (2017) “Las relaciones entre colaboradores dependen de las posibilidades de comunicación interpersonal durante el tiempo de trabajo. Los principales procesos sociales que actúan en las relaciones interpersonales son el conflicto, la comunicación y el liderazgo.”(p. 20) En este sentido, la literatura sugiere que el liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo tienen gran influencia en el comportamiento de las personas, su desempeño laboral, la percepción del ambiente organizacional y la relación de la organización con sus miembros (Smith, 2004; Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010 como se cita en Calderón et al. 2013)

Con respecto a la relación de la organización con sus integrantes, vale rescatar otro hallazgo importante derivado de esta investigación: el relacionamiento externo depende en gran medida de las relaciones internas, ya que los colaboradores exponen a la compañía ante diferentes grupos de interés y sus referencias tienen el potencial de acercarlos o alejarlos. Es importante recordar que como sistemas sociales las organizaciones no están aisladas del contexto y de las dinámicas que acontecen en este. Así, si un miembro de la compañía refiere a un grupo de personas externo que la organización cuenta con un gran compromiso social, buen ambiente laboral, liderazgo centrado en las personas y otros tipo de aspectos en los que se percibe que el colaborador está satisfecho con pertenecer a la entidad, es probable que ese grupo de personas se interesen por vincularse a esta, ya sea como clientes, proveedores, colaboradores u otros. Por el contrario, si la

compañía es referenciada como un lugar hostil, centrado en los procedimientos, que no humaniza los procesos de producción y es descrita en general como fuente de malestar, los grupos de interés potenciales pueden descartar la posibilidad de vincularse.

La revisión teórica permite asegurar además que no es posible que una organización presente óptimos procesos de relacionamiento interno, si no se presentan estilos de liderazgo que posibiliten que se den los mismos. Esto en cierta medida ocurre porque los líderes influyen en el establecimiento de patrones de comportamiento y de la calidad de las relaciones interpersonales, convirtiéndose en referente para los colaboradores. (Grojean et al., 2004) De esta manera, si los comportamientos de los líderes se posicionan como ejemplo para sus seguidores, uno de sus efectos será que este impacte en un grupo de personas, este grupo a su vez influya en otros y de manera paulatina las acciones de los líderes se conviertan en modelo para los demás, aun cuando este proceso no sea consciente. Por esta razón, las conductas, percepciones y relaciones de los miembros de una compañía dependen en gran parte del estilo de liderazgo ejercido.

### **¿Por qué los Líderes Deben Conocer las Teorías del Comportamiento Humano?**

Los estilos de liderazgo están en gran medida determinados por la formación con la que cuenta el líder o los líderes de la organización, la visión sobre la cual desarrollan los procedimientos, los objetivos que persiguen y el marco de interpretación desde el que comprenden el contexto, las personas que colaboran para la entidad y los fenómenos humanos y sociales asociados a las actividades organizacionales. Toda persona cuenta con sistemas de categorías y conceptos que permiten clasificar y comprenderse a sí misma, a los demás y a su entorno. En consecuencia, tal como se interpreta la realidad, se interviene. De esta manera, los

supuestos que tienen los directivos de una determinada empresa sobre el comportamiento humano, tiene gran impacto en la toma de decisiones.

Si por ejemplo, los líderes de una organización consideran que las personas al interior de esta, sólo se deben comunicar para el cumplimiento de procedimientos, procurarán organizar los métodos y las áreas de trabajo de tal manera que exista poco contacto y cercanía entre los miembros y solicitarán que no se comuniquen o lo hagan en menor medida durante el ejercicio de sus labores y al mismo tiempo, estos pueden buscar ocultarse para comunicarse u optar por aislarse. Si por el contrario, los líderes estiman que se deben consolidar y fortalecer las relaciones formales e informales que se dan en la compañía, buscarán espacios de capacitación, integración, esparcimiento, entre otros.

De este modo, fenómenos como las condiciones de producción, la naturaleza de las funciones y los procedimientos pueden incidir en que se generen o no relaciones de cordialidad y confianza, mientras que, la presencia o ausencia de relaciones de compañerismo y amistad, pueden contribuir a que un equipo de trabajo genere o no las estrategias adecuadas para superar las dificultades de producción y las tensiones que algunas situaciones generan de manera natural.

Así mismo, si un directivo considera que la motivación principal de las personas es el dinero (Supuesto racional- económico, Schein, 1982), procurará que las estrategias para incentivarlas estén mediadas por el factor monetario. Si considera que la mayor motivación para las personas son los vínculos sociales que se generan a raíz del entorno laboral (Supuestos sociales), tendrá presente dicho supuesto para generar planes que impliquen la interacción de las personas. Por otra parte, si un líder considera que las motivaciones de las personas dependen de las situaciones,

vivencias y etapa vital de la persona, ajustará sus gestiones de manejo de personal para dar valor a las necesidades que pudiese tener cada sujeto, evaluando cuáles son y respondiendo de manera flexible a las necesidades de cada uno. (Supuesto situacional y de desarrollo) (Schein, 1982).

Estos supuestos sobre el comportamiento humano son utilizados de manera inconsciente por los directivos de las organizaciones para la toma de decisiones, sin embargo, con frecuencia no dan valor a la complejidad de la naturaleza humana, por lo que las acciones derivadas de dichas interpretaciones, no logran responder de manera adecuada a las diversas situaciones que se presentan en el campo.

Esto revela la importancia que merece la formación de los directivos en las teorías vigentes del comportamiento humano, pues con base en este conocimiento podrán intervenir de manera más acertada los problemas que se presentan en el campo. El estudio sobre el comportamiento humano les permitirá no sólo obtener una visión más amplia del comportamiento organizacional, sino también encontrar formas de renovar su filosofía de gestión, a fin de reflejar los conocimientos adquiridos y, a medida que aumenten sus conocimientos será cada vez más fácil analizar y entender las consecuencias que tienen en el comportamiento los problemas de índole organizacional. Además, los conocimientos en cuestión se pueden aplicar para lograr mejoras en la ventaja competitiva de la compañía (Dailey, 2012).

### **El Liderazgo Estratégico.**

Para finalizar, un concepto importante elaborado a luz de esta investigación es el “liderazgo estratégico” entendido como aquel patrón de comportamientos por parte de los líderes que tiene

en cuenta la complejidad de la naturaleza humana, las necesidades y motivaciones propias y su incidencia en el comportamiento organizacional y que por ello buscan formación continua, con el fin de lograr responder de manera más acertada a los diversos retos que se presentan en la dirección de las organizaciones, logran conectar los objetivos y valores de las personas con las metas y filosofías organizacionales. Es decir, el liderazgo estratégico es una apuesta de conexión y diálogo entre las motivaciones de los colaboradores, las motivaciones de los líderes y los objetivos empresariales.

De acuerdo con lo anterior, es clara la importancia de que los líderes conozcan las teorías del comportamiento humano y permanezcan en constante formación respecto a los avances de las ciencias del comportamiento y su aplicación en el campo, garantizando óptimos procesos dentro de la compañía.

Para concluir, estas consideraciones fundamentan mi propuesta de que, toda intervención con miras a mejorar las pautas de comunicación, relacionamiento, satisfacción laboral, etc, carece de sentido, si no se incluye dentro de esta a los líderes de la organización, quienes determinan en gran medida que los objetivos que se persiguen se alcancen y sostengan en el tiempo.

### **Conclusiones**

- Planeación, direccionamiento estratégico y liderazgo organizacional son elementos que tienen gran relación entre sí. Estos fenómenos sociales, administrativos y gerenciales influyen en gran medida en la manera como se comportan las empresas.

- Los estilos de liderazgo empleados por los directivos de la organización repercuten en la toma de decisiones, el comportamiento de las personas y las percepciones que tienen de la organización. En el estilo de liderazgo basado en los procedimientos prima las tareas, funciones y responsabilidades sobre las personas y las dinámicas sociales que se dan entre ellas, deteriorando en gran medida el ambiente laboral y con ello la eficiencia y desempeño de los colaboradores.

- Tal como interpretamos nuestra realidad, la intervenimos. De esta manera, los supuestos que tienen los directivos de una determinada empresa sobre el comportamiento humano, tiene gran impacto en la toma de decisiones y la gestión del talento humano. Estos supuestos, con frecuencia, no dan valor a la complejidad de la naturaleza humana, por lo que las acciones derivadas de dichas interpretaciones, no logran responder de manera adecuada a las diversas situaciones que se presentan en la organización.

- En virtud de la naturaleza de sus cargos y responsabilidades, los directivos de la empresa escenario de prácticas están en mayor medida motivados por el logro y el poder. Dichas motivaciones influyen grandemente en los enfoques de su gestión.

- Las organizaciones son sistemas sociales en la medida que las personas las conforman, y a su vez, las organizaciones influyen en cómo éstas viven, se alimentan, se visten, sus expectativas e incluso sus sistemas de valores. Debido a su naturaleza social, las empresas despliegan ofertas para contribuir al desarrollo de las comunidades en las que llevan a cabo sus operaciones o que hacen parte directa o indirecta de sus actividades, ofreciendo empleo, bienes y/o servicios.

- En cierta medida, los procesos de relacionamiento externo dependen de las relaciones internas, ya que, los colaboradores exponen a la compañía ante los grupos de interés externos y en ocasiones, sus referencias los acercan o alejan.
- La sistematización de experiencia es una valiosa fuente de conocimiento que permite la apropiación de las propias prácticas y el enriquecimiento de estas. Su uso como método de investigación ofrece una visión transformadora de las prácticas profesionales en los diversos campos de acción del psicólogo.

### **Recomendaciones**

- Es importante realizar investigaciones posteriores acerca de los procesos de fusión de empresas y consolidación de empresa familiar, realizando análisis de las dinámicas sociales que se dan alrededor de estos fenómenos de cambio.
- Las intervenciones en las esferas de liderazgo y relacionamiento en organizaciones del Oriente antioqueño, permitirán impactar de manera positiva y significativa a los directivos y administrativos de estas, y por consiguiente a todo el tejido empresarial de la zona.
- La utilización de sistematización de experiencias en futuras investigaciones puede servir como una herramienta que contribuye a potencializar las prácticas, tanto de los profesionales en el campo de las organizaciones como en cualquier otro campo de acción, incluido el de los futuros psicólogos.

## 7. Referencias Bibliográficas

- Aguirre, H. (2014). *Planeación estratégica y productividad laboral. Estudio realizado en Hotel del Campo, Quetzal Tenango*. (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Bloch, S. y Whiteley, P. (2003). *Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents*. London: Pearson.
- Botina, L. C. P. (2017). Relaciones interpersonales en el bienestar laboral. *Boletín Informativo CEI*, 4(2).
- Calderón, G., Zuluaga, H., & Serna, J. (2013) *Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones*. *Diversitas*, 9(2), 409-423. En:  
<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/1222>
- Callejo, J. (2002). *Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación*. *Revista española de salud pública*, 76(5), 409-422.
- Carballo, R. (2001). *La entrevista en la Investigación cualitativa*. *Pensamiento actual*, 2(3).
- Castro, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Universidad del Norte. ISSN electrónico: 2145-941X; ISSN impreso: 1657-6276. N° 28 Enero-Junio. [En línea] Disponible en  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books. En: <https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/705027/a973f694aaaee073aeb1cfce037f3b11.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*, 5ta edición Editorial McGraw-Hill. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. pp. 305- 333 En: <file:///C:/Users/Personal/Downloads/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edición.pdf>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento & Gestión, (35), pp. 152-181.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D. & Uribe, A. (2010). *ESTILOS DE LIDERAZGO, RIESGO PSICOSOCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN GRUPO DE EMPRESAS COLOMBIANAS*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, (XVIII), pp.7-17.
- Cruz, W. (2016). La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en la Universidad de los Llanos. *Departamento de Administración*. pp. 62- 85. En: <http://bdigital.unal.edu.co/52165/1/86039377.2016.pdf>

- Dailey, R. (2012). *Los Fundamentos del Comportamiento Organizacional y su Relación con la Gestión*. (En línea). MX. Consultado, 05 de sept. 2020. Formato PDF.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Fernandez, E. & Fernandez, L. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente 2*. Ediciones Paraninfo, SA.
- González, J., Paredes, M., Núñez, R., Paredes, V., & Paredes, I. (2018) *La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas*. 42(95), pp. 241-277 En: [https://www.researchgate.net/profile/Henry\\_Pacheco\\_Gil/publication/328149255\\_Del\\_Cantico\\_de\\_las\\_Criaturas\\_a\\_Primavera\\_Silenciosa\\_y\\_mas\\_alla/links/5bbba1614585159e8d8c47fb/Del-Cantico-de-las-Criaturas-a-Primavera-Silenciosa-y-mas-alla.pdf#page=242](https://www.researchgate.net/profile/Henry_Pacheco_Gil/publication/328149255_Del_Cantico_de_las_Criaturas_a_Primavera_Silenciosa_y_mas_alla/links/5bbba1614585159e8d8c47fb/Del-Cantico-de-las-Criaturas-a-Primavera-Silenciosa-y-mas-alla.pdf#page=242)
- Grojean, M., Resick, C., Dickson, M., & Smith, B. (2004). *Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics*. *Journal of business ethics*, 55(3), pp. 223-241.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*.(segunda edición) México DF: Editorial Mc Graw Gil. En: [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf)

Herrera, J. (2017). *La investigación cualitativa*. En:

[http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1167/1/La%20investigaci%  
c3%b3n%20cualitativa.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1167/1/La%20investigaci%c3%b3n%20cualitativa.pdf)

Herzberg, F. (1954). *La teoría de la motivación-higiene*. Recuperado de

[http://materiales.untrefvirtual.](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)

[edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf) ISSN, 1729-4827.

Holliday, Ó. J. (2012). *Sistematización de experiencias, investigación y evaluación:*

*aproximaciones desde tres ángulos*. F (x)= Educación Global Research, 1, 56-70.

Jara, O. (1994) *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. En:

[http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6\\_JAR\\_ORI.pdf](http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf)

Jara, O. (2012). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos*

*posibles*. CEP-Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

Maslow, A. (1954). *MOTIVACIÓN Y PERSONALIDAD*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A,

(3), pp. 21-38. En:

[file:///C:/Users/Personal/Downloads/MOTIVACION\\_Y\\_PERSONALIDAD\\_MASLOW  
\\_ABRAHAM.pdf](file:///C:/Users/Personal/Downloads/MOTIVACION_Y_PERSONALIDAD_MASLOW_ABRAHAM.pdf)

McClelland, D. C. (1961). *Achieving society* (No. 15). Simon and Schuster.

- Mejía, M. (2008). *La sistematización empodera y produce saber y conocimiento sobre la práctica desde la propuesta para sistematizar la experiencia de Habilidades para la Vida*. Colombia: Ediciones desde abajo.
- Molano, M. (2015) *Sistematización de experiencias, un aporte para la reflexión sobre la práctica pedagógica en la Licenciatura en Pedagogía Infantil de Unipamericana Bogotá*, Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, Colombia.
- Moyano, A. (2014). *Relaciones sociales en contextos organizacionales* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- Myrna, J. (2012). *A rolling stone gathers no moss: prevent your strategic plan from stagnating*. Business Strategy Series, 13(3), 136-142
- Okuda, M., & Gómez, C. (2005). *Metodología de investigación y lectura crítica de estudios*. Revista Colombiana de psiquiatría, 34(1), 118-124.
- Paredes, L. (2017). Relaciones interpersonales en el bienestar laboral. *Boletín Informativo CEI*, 4(2). file:///C:/Users/Personal/Downloads/1364-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2796-1-10-20171018.pdf
- Peiró, J. (1995). *Psicología de la Organización*. Madrid: Toran S.A.
- Peiró, J. (2003). *El modelo "amigo": marco contextualizador del desarrollo y la gestión de RR.HH. en las organizaciones*. Colombia. Biblioteca Virtual.  
[http://abacolombia.org.co/biblioteca\\_virtual/organizaciones/organ32.pdf](http://abacolombia.org.co/biblioteca_virtual/organizaciones/organ32.pdf)

- Ramírez, G. (2013). *Liderazgo organizacional. Un desafío permanente*. Universidad & Empresa, (25), pp.5-11.
- Ramos, V. (2015). *Relaciones sociales en el trabajo y satisfacción laboral* (Bachelor's thesis, Universidad Casa Grande. Facultad de Ecología Humana, Educación y Desarrollo). En: <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/618/3/Tesis993RAMr.pdf>
- Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C. (2019) *Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica*. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería. Volumen 7, Número 2, pp. 62-67.
- Saavedra, A., Batchelor, M., y Barzágas, I. (2018). *El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional*, Revista científica Olimpia, vol. 15, n° 52, pp. 35-47.
- Srivastav, A. (2005). *Differential Climate in the Organization-An Empirical Study Across Functions*. En: GITAM Journal of Management, 3: 90-98.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Prentice Hall. En: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/65750a9e34f2c9ace7c337ca22fe40d0.pdf>
- Torres, A. (2004). *Sistematización de experiencias de organización popular en Bogotá*. En: [http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0696/6\\_APO\\_SIS.pdf](http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0696/6_APO_SIS.pdf)
- Torres, F., & Ramírez, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Revista virtual universidad católica del norte, 2(39), 152-164.

Valverde, L. (1993). *El diario de campo*. Revista Trabajo Social, 18(39), 308-319

Vásquez, A. (2013). *INTERDEPENDENCIA ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y CAMBIO EDUCATIVO: UNA REFLEXIÓN*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, (11), pp. 72-91

Vinyamata, E. (2010). Introducción a la conflictología. In *Mediación, arbitraje y resolución extrajudicial de conflictos en el siglo XXI* (pp. 183-194). Reus. En:  
[http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/48902/1/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20conflictolog%C3%ADa\\_Portada.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/48902/1/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20conflictolog%C3%ADa_Portada.pdf)

Whyte, W. (1955). *Money and motivation: An analysis of incentives in industry*. New York: Harper & Row.