

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA LABORAL DE LA CORPORACIÓN  
COLOMBIANA DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA AGROSAVIA - CENTRO DE  
INVESTIGACIÓN EL NUS

YULEYSY BETANCUR VÁSQUEZ  
TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN PSICOLOGÍA  
ORGANIZACIONAL

ASESOR ACADÉMICO  
INGRID JOHANA OTALVARO ARROYAVE  
COMUNICADORA SOCIAL-PERIODISTA, MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2019

## Tabla de contenido

Índice de figuras .....	3
Índice de tablas .....	3
Resumen .....	4
1. Título .....	5
2. Planteamiento del problema .....	6
2.1 Formulación del problema.....	8
2.2 Justificación.....	8
3. Objetivos.....	11
3.1 Objetivo general.....	11
3.2 Objetivos específicos.....	11
4. Referentes conceptuales y de contexto .....	12
4.1 Marco teórico .....	12
4.1.1 Antecedentes del liderazgo a nivel mundial .....	12
4.1.2 Antecedentes del liderazgo en Colombia.....	13
4.2 Concepto de Liderazgo .....	15
4.3 Teorías o enfoques de liderazgo .....	17
4.4 Antecedentes de clima laboral .....	20
4.5 Concepto de Clima Laboral .....	21
4.6 Teorías .....	23
4.7 Dimensiones y componentes del clima organizacional que influyen en el clima laboral .....	25
4.8 Relación entre clima laboral y liderazgo .....	27
4.9 Liderazgo en organizaciones académicas/científicas .....	28
4.10 Marco contextual .....	31
4.11 Liderazgo en la Corporación AGROSAVIA .....	33
5. Ruta metodológica.....	42
Conclusiones.....	43
Referencias bibliográficas .....	45

## Índice de figuras

Figura 1. Localización geografía AGROSAVIA Centro de Investigación El Nus. ....	32
Figura 2. Localización Estructura organizacional AGROSAVIA Centro de Investigación El Nus .	33
Figura 3. Modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral. Great Place to Work® Institute. ....	36

## Índice de tablas

Tabla 1. Centros de Investigación y Sedes Adscritas .....	34
Tabla 2 Cobertura de la encuesta 2019:.....	37
Tabla 3 Índice del Ambiente Laboral/Resumen y dinámica con respecto a la valoración precedente .....	38
Tabla 4 Tendencias con relación a la valoración precedente .....	38
Tabla 5 Objetivos para la próxima valoración.....	39
Tabla 6 Espacios de mejoramiento como resultado de la encuesta .....	39

## Resumen

El objetivo de esta monografía, consiste en analizar la influencia del liderazgo en el clima laboral de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria AGROSAVIA- Centro de Investigación El Nus. Para tal fin, se hace en primera instancia una revisión bibliográfica de los antecedentes del liderazgo, los conceptos y las diversas teorías que posibiliten tener un mayor acercamiento y comprensión de este fenómeno, así mismo se explora acerca de los conceptos, las teorías y las dimensiones relacionadas con el clima laboral. En una etapa posterior, se analizan estos factores para determinar la influencia del liderazgo en el clima laboral en una corporación de carácter científico y técnico como AGROSAVIA. Todo esto, teniendo en cuenta que en la actualidad, los conocimientos y las habilidades técnicas de los colaboradores son importantes, pero el liderazgo ha sido considerado como uno de los componentes claves que conduce a los colaboradores a incrementar sus niveles de creatividad, motivación al logro, compromiso e identificación con la Organización.

**Palabras Clave:** Clima laboral, Corporaciones científicas, Desempeño, Liderazgo, Liderazgo en corporaciones científicas, Motivación

## **1. Título**

Influencia del liderazgo en el clima laboral de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria AGROSAVIA - Centro de Investigación El Nus.

## 2. Planteamiento del problema

La orientación corporativa de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria AGROSAVIA, recae en sus trece centros de investigación (CI) y sus nueve sedes adscritas, hace presencia en las cinco regiones del país, abarcando toda la diversidad de sistemas productivos, donde se interactúa con los productores agropecuarios, el sector agropecuario y las entidades territoriales que generan y transfieren resultados de investigación, desarrollo, e innovación tecnológica en el sector agropecuario.

La Corporación tiene incidencia en las diferentes cadenas productivas como lo son: cárnica, láctea, hortalizas, frutales, alimentos balanceados, cacao, panela, entre otras; participando también en sistemas productivos propios de cada territorio en el que hace presencia.

Según lo establecido en la Ley 1731 de 2014, AGROSAVIA cuenta actualmente con recursos provenientes de la Nación. La ejecución de recursos públicos implica concertar anualmente su gestión con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Adicionalmente, percibe recursos del Sistema General de Regalías (SGR) y los derivados de la cooperación técnica con diversas instituciones tanto nacionales como internacionales para el desarrollo de actividades de generación y transferencia de tecnología.

Cada Centro de Investigación (CI) se especializa en los problemas que enfrenta cada zona en particular, también debe estar a cargo de las operaciones cotidianas bajo las directrices de cada director del Centro. Al contar con sedes en varias regiones lejos de la sede central, tienden a aparecer estilos de liderazgo y micro climas laborales que varían en cada uno de los Centros así estén bajo las mismas estructuras, políticas y lineamientos.

En el caso de AGROSAVIA, la estructura está establecida en líneas dobles de autoridad que constan de una estructura de proyectos sobrepuestos en una organización, donde trabaja un grupo de especialistas bajo las órdenes de un administrador para lograr un objetivo fijo. Esta forma de organización, permite a los directores y empleados especializarse y convertirse en expertos en una línea particular o producto (bienes o servicios), permitiendo cambios rápidos, mayor visibilidad, preocupación por la demanda de los clientes. Con esta estructura organizacional, se evidencia en la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, un estilo de liderazgo burocrático, marcado por la tendencia de dar cumplimiento a cabalidad de las normas y procedimientos, pensando que estos son los más convenientes para alcanzar los objetivos misionales, Las políticas, guías, procedimientos que se tienen establecidos son una guía estricta que conduce a la rigidez en el modelo de gestión.

En el marco de lo anterior, la Corporación debe buscar herramientas que le permitan conformar grupos de trabajo cohesionados e innovadores en el desarrollo de sus actividades, ya que de esto depende el buen desarrollo tecnológico del sector agropecuario colombiano.

Un ejemplo de ello, es que en este momento se está implementando un programa denominado Ranking de productividad, el cual sólo aplica a los investigadores con la finalidad de incrementar sus niveles de producción científica. El programa se mide mediante el número de proyectos a cargo, número de publicaciones, y número de artículos científicos, pero esta producción, que es medida de forma individual, se puede ver afectada por diversos factores, pues el incremento de la producción científica está ligada al trabajo de los equipos y a su relación con lo operativo, administrativo e investigativo, no es un tema solamente de la injerencia del investigador, allí se ven involucradas todas las áreas de la Corporación.

En el marco de lo anterior, desde el año 2015 en AGROSAVIA se comenzó a medir el clima organizacional, con el fin de identificar como los empleados percibían a la Corporación. Estos resultados permitieron evidenciar que existían diversos desafíos en cuanto a la estructura de mando integral, las políticas de comunicación, el estilo de liderazgo, las inducciones corporativas, y el entrenamiento en el puesto de trabajo. Estos factores fueron manifestados por los colaboradores quienes sentían que sus líderes no generaban estrategias para mejorar los canales de comunicación, segmentando la Corporación en dos áreas fundamentales, los que hacen parte de la gestión de la agenda Corporativa como los investigadores, y aquellos que hacen parte del área administrativa.

Como fundamento de lo anterior, (Contreras, Barbosa, Juárez A, Mejía, & Mejía, 2009), exponen que el liderazgo no se encuentra relacionado sólo con la productividad, sino que tiene también repercusiones directas en el bienestar, la motivación, el trabajo en equipo, y en otra serie de dimensiones del clima y la cultura organizacional.

Si bien estos planteamientos son relevantes para el éxito organizacional, se evidencia que los tópicos relacionados con el liderazgo no se encuentran afianzados como el elemento fundamental que permite guiar los esfuerzos y las motivaciones de los colaboradores hacia el logro, esta premisa se evidencia claramente en la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, objeto de esta monografía. Allí los esfuerzos se han encaminado a fortalecer asuntos más técnicos como lo son la ciencia, la tecnología y la innovación; que se derivan del quehacer misional, de sus actividades transversales y de soporte, dejando de lado el factor humano, específicamente aspectos relacionados con el liderazgo, para que esto se constituya en un proceso diferenciador de su estrategia.

## **2.1 Formulación del problema**

Es por esto que la presente monografía a través de la revisión bibliográfica, busca indagar acerca de ¿Cuál es la influencia el liderazgo en el clima laboral de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria AGROSAVIA, Centro de Investigación El Nus? Propiciando una reflexión como especialista en psicología organizacional, sobre los postulados actuales del liderazgo, su impacto en el clima laboral y su contribución en la implementación de modelos incluyentes atractivos y perdurables en corporaciones de carácter académico y científico.

## **2.2 Justificación**

Las organizaciones actuales han identificado que el camino al éxito está directamente relacionado con la formación de equipos de trabajo que se encuentren altamente comprometidos con la empresa, por esta razón es factible afirmar que las prácticas relacionadas con liderazgo tienen una incidencia importante en el desarrollo, la productividad y los resultados de una organización y permiten construir modelos de conducta que favorecen el clima laboral y el desempeño organizacional.

De acuerdo a lo anterior, se afirma que el liderazgo interviene favorablemente sobre el bienestar de las empresas e influye sobre la salud y bienestar de las personas (Peiró & Isabel, 2008), estos autores aseguran que el liderazgo es un elemento de suma importancia, puesto que posibilita que los colaboradores perciban altos niveles de satisfacción laboral, y a su vez, mantiene una estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido, se determina que las habilidades de liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivadores, generadores de confianza, orgullo y camaradería.

Es entonces como a los estilos de liderazgo se les atribuye una alta incidencia en el clima laboral, al respecto (Stringer, 2001), asegura que del comportamiento de un líder se puede inferir el clima laboral en una organización, en términos de causa y efecto. Bajo estos preceptos, el líder adquiere la facultad de mejorar la percepción del clima laboral, y la motivación y, por ende, influir positivamente en el desempeño.

En los últimos años ha surgido un gran interés en los temas relacionados con el liderazgo, todo este cúmulo de teorías ha permitido el surgimiento de diversos modelos que explican el liderazgo desde diferentes ópticas. Abordar esta temática, es adentrarse en un sin número de referencias y conceptualizaciones que proporcionan diversos enfoques, una de ellas es la ofrecida por (Certo, 2000), que habla del liderazgo como el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de

algún objetivo. En el ámbito organizacional, el liderazgo permite que las personas sean conducidas de cierta manera de acuerdo a los intereses de la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos que han sido propuestos. El liderazgo se convierte entonces, en objeto de análisis recurrente en el ámbito de la empresa para alcanzar un mejoramiento en el desempeño individual y colectivo.

Bass (1985) le da una visión más humanista al liderazgo, se refiere a este precepto como la transformación de los seguidores para crear visiones de las metas que deben alcanzar, con la finalidad de articular esta visión con el cumplimiento de sus propias metas. De acuerdo a lo anterior, el liderazgo tiene como punto de partida una premisa superior donde el individuo encuentra una alineación entre la visión de la empresa, ligada a sus metas individuales.

Estas definiciones, conducen a cuestionar como el liderazgo está en una incesante búsqueda del cumplimiento de retos, de alcanzar metas, de mejorar la productividad, e incrementar el desempeño de los trabajadores; esto sin duda se convierte en un gran desafío; no es solamente los conocimientos que demanda estar en el papel de líder, también es necesario tener una gran lista de cualidades destacadas en cuanto a comunicación, inteligencia emocional y alta motivación. (Ganga Contreras & Navarrete Andrade, 2014), en su artículo “Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional” de la Revista Venezolana de Gerencia (RVG), manifiestan que a un líder se le demanda idoneidad y suficiencia para codificar y decodificar la misión y visión de la empresa, y adicional debe comprender las metas e intereses de los colaboradores, actuando de manera concreta y precisa.

Podría afirmarse entonces que el interés académico actual por todos los temas relacionados al liderazgo, está estrechamente ligado con la complejidad que representa asumir este rol con una visión holística enfocada en todas las áreas de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, se identifica el liderazgo con puestos de alta dirección, pero también existen liderazgos en otros niveles de la empresa, como lo afirma (Álvarez, 2001, pág. 166), “No me gusta hablar de liderazgo, y sí de liderazgos”, esta conceptualización del autor, es muy acertada porque en las organizaciones también confluyen liderazgos a otros niveles de la empresa que pueden fomentar la consecución de los resultados.

La efectividad de un líder está estrechamente ligada a su habilidad para movilizar a sus seguidores generando percepciones asociadas a la flexibilidad, el sentido de orgullo, el reconocimiento, la confianza y la camaradería. Es así como el liderazgo, tiene una influencia fuerte y directa en el clima laboral de las organizaciones, teniendo un impacto directo sobre los resultados, de acuerdo a lo mencionado por (Payeras Serra, 2004), en pocas palabras, es el líder quien genera los resultados referentes al clima laboral.

Es entonces como el liderazgo está directamente relacionado con el clima laboral, tal como lo exponen los autores mencionados anteriormente, “se requieren líderes que se constituyan en verdaderos generadores de cambio y transformación social positiva, a través de la materialización del bienestar laboral y la consecuente potenciación del capital social que sustenta a las organizaciones” (Contreras, Barbosa, Juárez A, Mejía, & Mejía, 2009, págs. 13-26). De esta manera se hace prioritario analizar como el liderazgo influye en la percepción de clima laboral.

Debido a la incidencia y el impacto que presenta el liderazgo en diversas esferas organizacionales, es de suma importancia determinar la influencia del liderazgo sobre el clima laboral, con la finalidad de tener mayor entendimiento y comprensión de la cultura organizacional.

En este sentido, la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria AGROSAVIA, ha establecido como prioridad, evaluar el clima organizacional, la cultura y la confianza por medio de la metodología de la empresa "Great Place To Work", tomando como premisa fundamental, que las organizaciones basadas en ciencia, tecnología e innovación, poseen características específicas que se derivan de su quehacer misional, de sus actividades transversales y de soporte, así como de los flujos de relacionamiento de sus colaboradores, por lo cual, es necesario mejorar constantemente en el clima laboral siendo esta, la estrategia para dinamizar y soportar la razón misma de la organización y manteniendo su relevancia y sustentabilidad institucional que diseña horizontes empresariales en el corto, mediano y largo plazo consolidando su misión y alcanzando su visión mediante el cumplimiento de los roles y objetivos estratégicos.

Debido a esto, se aborda el tema de estudiar la influencia del liderazgo en el clima laboral de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria AGROSAVIA - Centro de Investigación el Nus, en el que se identifique como el liderazgo a nivel local o de sucursal, posibilita un mejor desempeño o no y como afecta el clima laboral, según los procesos y los protocolos que se manejan desde el nivel central.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Analizar la influencia del liderazgo en el clima laboral de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria AGROSAVIA, Centro de Investigación El Nus.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Revisar los antecedentes de liderazgo, los conceptos y las diversas teorías propuestas por varios autores que posibiliten tener un mayor acercamiento y comprensión de este fenómeno.
- ✓ Estudiar los conceptos de clima laboral; las dimensiones y factores que lo conforman.
- ✓ Analizar la relación entre clima laboral y liderazgo.
- ✓ Ahondar en la forma como se ha desarrollado o ejercido el liderazgo en las instituciones de carácter académico y científico.

## **4. Referentes conceptuales y de contexto**

### **4.1 Marco teórico**

En el siguiente marco teórico se realiza una revisión bibliográfica que tiene como objetivo contextualizar los conceptos y aportes que se han generado en torno al clima laboral y al liderazgo. Se comenzará con un recorrido histórico del liderazgo, sus antecedentes tanto en Colombia como en el mundo, el concepto, tipos de liderazgo y postulados más representativos. Teniendo en cuenta el conocimiento de los aportes teóricos mencionados anteriormente, se continuará con un acercamiento al clima laboral: sus orígenes, teorías y dimensiones, para abordar después la relación entre ambos conceptos (clima y liderazgo) y desarrollar al final la pregunta de investigación, sobre la influencia del liderazgo en el clima laboral de una corporación de carácter académico y científico como lo es AGROSAVIA (Centro de Investigación El Nus).

#### **4.1.1 Antecedentes del liderazgo a nivel mundial**

##### **El liderazgo a través de la historia**

Según el artículo de Sandra Estrada Mejía 2007 *“Liderazgo a través de la historia”* el liderazgo ha adquirido cualidades necesarias a través de la historia para cumplir con los objetivos y ha venido evolucionando con los protagonistas de la historia en civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, en donde líderes escogían hombres capaces en todo Israel para delegar autoridad y ser sus representantes en el desarrollo económico y social; pasando por dirección y liderazgo de militares, la iglesia católica con su organización jerárquica en donde algunos sacerdotes que reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido.

Posteriormente, llega a la edad media con el arsenal de Venecia y la notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central de los últimos días del Imperio Romano; sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial, donde líderes en el siglo XVIII y XIX en Inglaterra promovieron la mecanización que dio como resultado la mejora significativa de los tiempos de producción. En el siglo XX y XXI, ya personas con especializaciones están en constante renovación

de los conocimientos de su profesión extendiéndose a países subdesarrollados para alcanzar la automatización y robotización de las empresas.

Según Pantoja, M. de la Universidad de Guanajuato, quien dice literalmente que desde el inicio de la humanidad el hombre ha pasado por varias etapas de liderazgo: iniciando con la de “cazadores”, pasando por periodos pre-matriarcales, matriarcales y patriarcales, identificando características genéticas del líder y su evolución con los grupos sociales. Pero es a finales del siglo XIX que se comienza el estudio formal de las teorías del liderazgo y a principios del siglo XX surgen las denominadas “Teorías de los rasgos” que ubican al líder con base en su personalidad humana y por tanto de su comportamiento, pensamiento y emoción. En los años cuarenta del siglo XX surgen las “Teorías del estilo” enfocando su concepto en el desarrollo de líderes mediante su entrenamiento en la organización y definiendo un modelo de características del mismo. En los años sesenta surgen las “Teorías de contingencia”, las cuales basan su enfoque en el efecto que la situación en la organización causa en la efectividad de un líder. Es en los años ochenta que nacen las “Teorías del liderazgo” identificando al líder como administrador de significados que define a la organización a través de su propia visión, y por ello se identifican cuatro estilos de liderazgo: transaccional (intercambio entre el líder y el seguidor mediante el mecanismo de estímulo-respuesta), transformacional (Búsqueda de un fin superior elevando las aspiraciones de los seguidores y del líder), carismático (líder reforzador de la autoestima del seguidor), y visionario (Líder que ubica la visión de la organización como parte central y administra significados). Finalmente, se desarrollan a finales del siglo XX las “Teorías Post-Carismáticas y Post-Transformacionales” que rompen con la ortodoxia administrativa centrándose en un liderazgo efectivamente compartido en todas las partes (equipos) que integran un sistema y que enfrentan el reto sistémico del aprendizaje del error, lo que genera organizaciones que aprenden a aprender. Así lo señala Ackoff (2012) en el paradigma de la administración sistémica.

#### **4.1.2 Antecedentes del liderazgo en Colombia**

Este apartado, presenta investigaciones previas de diferentes autores debidamente referenciados, en las cuales se basó esta monografía y que sirvieron como pilar y proceso de conocimiento para dar respuesta al planteamiento del problema presentado.

El primer referente, es la tesis “Liderazgo y Clima Organizacional en Empresas Colombianas y Sectores Empresariales” elaborada por Roberto Carlos Fernández González en el año de 2017 presentada a la Universidad del Rosario la cual tuvo como propósito resaltar la importancia que tiene para las empresas, lograr un ambiente laboral que satisfaga las necesidades generales de toda

una organización, siendo a veces una dura tarea. La metodología utilizada por el investigador fue a través de una investigación de fuentes académicas, revistas y artículos científicos que compilaron las estrategias que desarrollan las empresas en cuanto a clima organizacional y las variables que influyen en el liderazgo administrativo. El autor identificó que el liderazgo tiene que ver con la habilidad de una persona para influenciar en el comportamiento de otra, buscando alcanzar unas metas establecidas y una de las principales variables que intervienen en asuntos administrativos tiene que ver con la forma en la que una persona usa la autoridad.

Por esta misma línea, se encuentra el artículo “Modelo para motivar, liderar y mejorar el clima laboral en una organización”, escrito por Sandra Milena Morales Vargas, Claudia Yadira Rodríguez Ríos (2015), presentado a la Escuela Colombiana de Ingeniería; investigación que se basó en el análisis y estudio de artículos científicos y libros reconocidos mundialmente, los cuales orientaron la investigación y la definición de los conceptos asociados al modelo. Planteó un modelo de liderazgo aplicable en las empresas colombianas, teniendo como eje central a los seres humanos, sus necesidades y sus preocupaciones y en donde el líder genere estrategias alineadas con los objetivos del empleado y de la empresa para mejorar la productividad.

El semanario de grado “¿Cómo influyen, las formas de liderazgo en el clima laboral?” presentado en la Universidad Militar Nueva Granada “UMNG” en la ciudad de Bogotá por Sandra Carolina Ferro Lombana (2013), expone la importancia del liderazgo y el papel que representa en las organizaciones, el área de talento humano como apoyo para ejercer el liderazgo. La autora realiza un análisis de los conceptos que existen con relación al liderazgo, las posiciones desde el punto de vista histórico, técnico, psicológico y teórico, con la finalidad de comprender como en el contexto colombiano se ha abordado muy poco esta temática desde una perspectiva práctica, teniendo en cuenta la multitud de características y factores que lo componen.

El trabajo de grado presentado por Oscar Jiménez (2012), para la Universidad EAN llamado “El papel del liderazgo en Colombia desde la perspectiva de la valoración del ambiente laboral: un estudio aplicado de Great Place to Work en el período 2009- 2011” en el que se planteó el objetivo de realizar un análisis de experiencias sobre los comportamientos y prácticas de liderazgo de compañías reconocidas como grandes lugares para trabajar en Colombia por el Instituto Great Place to Work y formular recomendaciones sobre la aplicación del liderazgo con excelencia para posteriormente, llegar a la respuesta de la pregunta problematizadora ¿Cuál es el papel que tiene el liderazgo y sus prácticas organizacionales en el ambiente laboral, de acuerdo con la metodología de medición utilizada por el Instituto Great Place to Work?

## 4.2 Concepto de Liderazgo

Este numeral, se apoya en conceptos y teorías sobre liderazgo, el cual sirve de base para los lectores en el mejor entendimiento del desarrollo de esta monografía.

### ¿Qué se entiende por liderazgo?

Existen muchas definiciones del liderazgo como autores que han tratado de definir este concepto; es así como se esbozan algunas definiciones más acertadas y concordantes con ellos mismos:

Es una acción que tiene como finalidad influir en el comportamiento y la percepción de los empleados, teniendo como resultado conductas apropiadas, que generan bienestar laboral y un buen clima organizacional (Pérez, 2011).

Para Idalberto Chiavenato, (2002), el "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Dice Jhon C. Maxwell (1998), que liderazgo es "La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Así mismo, Stodgdill (1974), dice que "El liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas".

Y de igual manera, para Peter Senge (1990). "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades". Entre otros.

## **El liderazgo como cualidad humana:**

Anteriormente se creía que el liderazgo era un poder o un atributo especial que se heredaba biológicamente de padre a hijo o era un don que los dioses proveían. En este sentido, se han realizado estudios psicológicos sobre el liderazgo y se ha descubierto que lo que se busca en los líderes es la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno siendo así como se consideraban más grandes, inteligentes y más capaces que nosotros.

Según Bernal, H. (2007), en su documento “El liderazgo como cualidad personal”, durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin ningún logro, pero si se ha definido que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienen capacidad de planeación, tienen carisma, son innovadores y tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

## **Liderazgo en las organizaciones:**

Sin importar si los líderes en las empresas y organizaciones nacen o se hacen, es innegable que las personas líderes son valoradas en las empresas por ser generadores de valor agregado en ellas. Dice Rivera, L. (2012) en su blog “*Importancia del Liderazgo en las Organizaciones*”, que varios especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización. De tal manera, se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

La segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

En este sentido, el liderazgo es en esencia, una función no solo de los directivos, sino también de todo el equipo de trabajo, el líder debe contar con la capacidad de lograr que los miembros de su equipo tengan metas propias que beneficien de manera directa las metas comunes de la organización, es necesario para esto, que haya motivación en el personal, incentivo del trabajo en equipo, y un ambiente laboral de agrado que brinde, además, satisfacción de todo el personal de recursos humanos. El líder debe cumplir con cuatro condiciones muy importantes: Compromiso con

la misión, Comunicación de la visión, Confianza en sí mismo e Integridad personal. Rivera, L. (2012).

### **4.3 Teorías o enfoques de liderazgo**

Las teorías de liderazgo tienen como objetivo, exponer cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes. Estas teorías se enfocan en las características de los líderes, pero para identificar los comportamientos que las personas adoptan en las organizaciones para mejorar sus propias habilidades de liderazgo en diferentes situaciones.

#### **Enfoque Contingencial:**

La palabra contingencia quiere decir algo incierto o eventual, en donde algo puede suceder o no, y hace referencia a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón.

El enfoque contingencial fue propuesto por Fiedler durante la década de 1950, con otros autores (que desarrollaron otras teorías a partir de esta, como Hersey y Blanchard, Vroom y Yetton y Tannenbaum y Schmidt), investigaron algunas situaciones organizacionales con el propósito de evaluar cuándo un estilo de liderazgo es más efectivo que otro. Fieldler expresa que el estilo de liderazgo de una persona es relativamente fijo y difícil de modificar; y que el estilo de líder coincide con la situación más favorable para la efectividad de esa persona. Fiedler inició su modelo de contingencia para predecir la efectividad del liderazgo; al diagnosticar el estilo de liderazgo y la situación organizacional, se puede lograr el ajuste correcto al cual se conduce el estilo del líder, si se orienta a las tareas o a las personas.<sup>1</sup>

#### **Enfoque Conductual:**

Este es un enfoque dentro de la psicología que surge a comienzos del siglo XX, abordado por los autores Labrador, Cruzado, Muñoz (1993), Fernández- Ballesteros (1994) y Olivares, Méndez, Maciá (1997), quienes dividen el desarrollo histórico del enfoque conductual en diferentes etapas en el desarrollo del enfoque Conductual:

---

<sup>1</sup> 1 Tomado de Fiedler F. A theory of leadership effectiveness. New York: Mc. Graw Hill; 1967. y Daft, Richard (2010). Introducción a la administración (sexta edición). México: Cengage learning. “El estilo de liderazgo de una persona es relativamente fijo y difícil de modificar”.

- A. **Antecedentes:** los autores. Olivares, Méndez, Maciá, (1997), distinguen dos hechos fundamentales como antecedentes que propiciaron el desarrollo del enfoque conductual los cuales son: Los avances de la psicología experimental que permitieron a las ciencias de la salud y a la psicología en el siglo XIX, lograr un importante desarrollo de desconsiderar la psicología como una ciencia especulativa, y considerarla como una ciencia natural (Olivares, Méndez, Maciá, 1997, p.52) ; y la crisis de la evaluación psicológica tradicional que sufrió una crisis al ser cuestionada por la comunidad científica que la acusó de la falta de rigor en la construcción de los instrumentos de medición, ausencia de fiabilidad y de validez de las mediciones realizadas, y además se cuestionó el grado en que estas evaluaciones podían predecir conductas por lo que dificultaban el desarrollo de planes de tratamiento. (Olivares, Méndez, Maciá, 1997, p. 66).
- B. **Inicios:** Durante esta etapa el modelo Conductual se realizó en laboratorios favoreciendo el paso al campo clínico, intentando generalizar los resultados a las conductas humanas en su medio social (Olivares, Méndez, Maciá, 1997, p.54).
- C. **Desarrollo:** Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, el enfoque conductual tiene su mayor desarrollo siendo es en este periodo, cuando se comienza a hablar de “Terapia de la Conducta” ya que se logra aplicar los logros de laboratorio a la práctica clínica.
- D. **Etapa actual:** Se divide en: El Análisis Conductual Aplicado (A.C.A.), definido Pod Baer, Wolf y Risley (1968), como la aplicación del análisis experimental de la conducta a los problemas de importancia social; Orientación Conductual Mediacional (o Enfoque Neoconductista), que nace de la aplicación del modelo del Condicionamiento Clásico a la explicación de la génesis y de la eliminación de problemas de conducta, generalmente de tipo neuróticos. (Olivares, Méndez, Maciá, 1997, p 110); Enfoque del Aprendizaje Social, basado en la teoría de Albert Bandura, donde explica el funcionamiento humano como producto de la interacción entre tres factores (Bandura, 1986); la conducta, los factores personales y las influencias ambientales y el Enfoque Cognitivo Conductual, que parte del supuesto de que la actividad cognitiva es la determinante del comportamiento humano, considera que el cambio conductual depende de aspectos cognitivos. (Labrador, Cruzado y Muñoz, 1993, p. 42).

### **Enfoque Situacional o funcionalista:**

Este enfoque está conformado por varias teorías tales como:

- ❖ **Teoría de la contingencia.** Creada por Fiedler (1967, 1978). Donde sostiene que hay tres variables situacionales que influyen para tener un liderazgo efectivo. (las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder).
- ❖ **Teoría de las metas.** Creada por Evans y House (1971) el cual sostiene que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos.
- ❖ **Teoría de los sustitutos del liderazgo.** Hecha por Kerr y Jermier (1978) en donde postulan que factores como la experiencia y la capacidad de los subordinados, la claridad de las tareas o la estructuración de la organización que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario.
- ❖ **Teoría de la decisión normativa.** Vroom y Yetton (1973) proponen procedimientos como: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales, todas estas para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen.
- ❖ **Teoría de los recursos cognitivos.** Fiedler & García (1987) afirman que el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.
- ❖ **Teoría de la interacción.** líder- ambiente- seguidor. Para Wofford (1982) los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados, están influidos por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

### **Enfoque Transformacional:**

Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978). Está asociado con la idea de cambio en los contextos en que se aplica, pues la imagen del líder en esta teoría es conocida “por conmovir y cambiar las cosas [...] al comunicar a los seguidores una visión especial del futuro, utilizando los ideales y motivos más altos de los seguidores” (Lussier & Achua, 2011:348).

Bass considera que el liderazgo transformacional está definido con base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los

mismos. En este sentido, el mayor aporte de Bass al estudio del liderazgo transformacional, es la determinación de cuatro componentes que diferencian dicho tipo de liderazgo. Estas características son:

**Estimulación intelectual:** el líder transformacional no se limita a desafiar el status quo dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa.

**Consideración individualizada:** el liderazgo transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad.

**Inspiración y motivación:** gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización.

**Influencia idealizada:** el líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.<sup>2</sup>

#### 4.4 Antecedentes de clima laboral

##### Orígenes del clima:

En general, el clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su sentido más amplio, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo (Patterson et al. 2005).

Por su parte, desde 1924 en la en la compañía Western Electric Co se comienza a interrogar acerca de qué elementos podían contribuir a mejorar el bienestar productivo de las organizaciones

---

<sup>2</sup> Tomado textualmente de ¿Qué es el liderazgo transformacional? fomentando el cambio y la creatividad.

estudiando el comportamiento de los trabajadores ante una serie de situaciones más o menos singulares.

Es entonces, que el estudio de clima laboral inicia desde la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

A partir de 1960, el estudio sobre el clima laboral se ha desarrollado por medio de una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues, se exponen algunos conceptos de clima laboral citados por Furnham (2001).

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por su parte Lewin et al. (1939), hacen afines las denominaciones de clima laboral o clima organizativo desde una perspectiva psicológica.

Desde entonces, numerosos investigadores se han acercado al interesante mundo del clima laboral y no menores los intentos por caracterizarlo, sin que por el momento se pueda concluir en la preeminencia de un modelo sobre otro.<sup>3</sup>

#### **4.5 Concepto de Clima Laboral**

Jeannine Palacios (2016) en su artículo “Las dimensiones del clima organizacional o clima laboral: importancia de cuidar el clima laboral”, expresa que el clima laboral y el clima organizacional es todo aquello que el trabajador aporta, es cómo se desenvuelven las relaciones laborales y se maneja la comunicación entre jefes y colaboradores, entre los colaboradores una misma área o cómo se maneja la comunicación entre colaboradores de las diferentes áreas. Para Singh et al, el clima laboral se ha definido como "la calidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento dentro de la organización" (Singh et al., 2011).

---

<sup>3</sup> Tomado de El clima laboral en cuestión. revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable.

Para Virginia Gómez (2012), El clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral e influye directamente en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y por ello, en la productividad de la empresa y en la consecución de sus objetivos.

El clima laboral depende de una diversidad de factores:

- ❖ Los procedimientos de los directivos o gerentes.
- ❖ El comportamiento de los trabajadores, desde el desarrollo de su trabajo, como en las relaciones con sus compañeros y con la empresa.
- ❖ Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: temperatura, iluminación, mobiliario, ergonomía, etc. Cada vez se invierte más capital en conocer y mejorar el clima donde se desarrolla el trabajo, debido a que tiene una relación estrecha con la satisfacción, motivación y el rendimiento de los trabajadores. García (2012).

Gan Federico y Berbel Gaspar expresan en su manual “Manual de Recursos Humanos”, que el clima laboral, es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional. (Gan Federico, Berbel Gaspar, 2007).

### **Desempeño laboral:**

El Desempeño Laboral es definido por Bohórquez (2002), como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007).

Chiavenato (2002), lo define como el desempeño, es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007).

Es así, como el desempeño laboral de las personas siempre depende del comportamiento y de los resultados obtenidos.

De acuerdo con el portal EcuRed, relacionan el desempeño con lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer. Dicen que desempeño laboral, es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

## 4.6 Teorías

Las teorías desarrolladas por diferentes autores a lo largo de la historia, en torno al clima laboral, tienen como objetivo, definir una concepción ideológica del hombre y la organización. Ciertas teorías, permiten fundar bases y establecer las líneas de estudio a seguir de forma concreta. Entre ellas se destacan:

### **Teoría de la jerarquía de necesidades (Abraham Maslow. 1934):**

Postula que la motivación laboral, personal y autorrealización de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades jerárquicas: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden:

1. **Fisiológicas.** Surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, como la necesidad de alimento, techo, vestido; éstas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.
2. **Seguridad.** Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio. Incluye: estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad entre otras.
3. **Afecto, amor, pertenencia.** Es la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas que facilitan la interacción y cooperación entre los grupos como desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas y recreativas.
4. **Estima o Reconocimiento.** Implica ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo.
5. **Necesidades de crecimiento o autorrealización.** Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas.

### **Teoría de la motivación e higiene o teoría de los dos factores (Frederick Herzberg. 1959):**

Por medio de una encuesta realizada a ejecutivos, Herzberg halló que existen dos componentes que inciden en la satisfacción en el trabajo. Los motivadores o intrínsecos al trabajo como lo son el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo; y los

factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, el sueldo, las relaciones con los compañeros, la posición, la seguridad, la relación con los superiores y subordinados, mientras que los de higiene, satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto ayudando a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

### **Teoría X y Y (Douglas McGregor. 1960):**

Las "Teoría X" y "Teoría Y" son contrapuestas de dirección y las creó Douglas McGregor. En la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La Teoría X postula cuatro premisas de los gerentes:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

En la teoría X, se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y, se asume que rige las necesidades de orden superior. McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más validas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados. Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas dependiendo de la situación, considerando que la base de toda motivación consiste en hacer el trabajo atractivo y lleno de

satisfacciones para quien lo ejerce, se considera importante que el trabajo se debe hacer más fácil y agradable.<sup>4</sup>

#### **4.7 Dimensiones y componentes del clima organizacional que influyen en el clima laboral**

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas, y aunque todas las organizaciones tienen propiedades o características diferentes, no existe un consenso de la determinación de la cantidad de dimensiones del clima organizacional que influyen en el clima laboral, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades.

A continuación, se presentan cinco grandes dimensiones propuestas por los Bowers y Taylor (2011), en su documento “El Clima de Trabajo en las Organizaciones” y así mismo, nueve dimensiones las expuestas por los autores Litwin y Stinger (1978) entre otros, que son tomadas como base para la formulación de las dimensiones de cada empresa.

Bowers y Taylor (2011): elaboraron un instrumento llamado Survey of organizations, para medir las características globales de una organización en función de tres grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción el cual se mide en función de cinco grandes dimensiones:

- 1. Apertura a los cambios tecnológicos:** Esta dimensión se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
- 2. Recursos humanos:** Esta dimensión se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- 3. Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existe dentro de la organización, así como la facilidad que tiene los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- 4. Motivación:** Esta dimensión se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- 5. Toma de decisiones:** Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Para Litwin y Stinger (1978), existen nueve dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional. Estas son:

---

<sup>4</sup> Tomado textualmente de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/21111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

1. **Estructura:** Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.
2. **Responsabilidad:** También conocida como 'empowerment', esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.
3. **Recompensa:** Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.
4. **Desafío:** Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.
5. **Relaciones:** El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.
6. **Cooperación:** Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la cooperación se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.
7. **Estándares:** Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.
8. **Conflictos:** ¿Cuál es la reacción ante una crisis? La forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.
9. **Identidad:** Esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Tomado de “Las nueve dimensiones del clima organizacional”

#### **4.8 Relación entre clima laboral y liderazgo**

Para desarrollar un buen clima laboral en las empresas, se han de vincular los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados. En este sentido, el liderazgo es un factor que incide en el clima laboral y puede llegar a determinar la conducta de los empleados.

##### **Relación entre el clima laboral y el liderazgo:**

Según el documento *“Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional”* El liderazgo tiene una influencia fuerte y directa en el clima organizacional; interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta la salud y bienestar de las personas (Peiró & Rodríguez, 2008) de tal manera que es fundamental para generar satisfacción a los empleados frente al trabajo y por ende en el bienestar general del trabajador.

En este sentido, clima laboral y liderazgo están relacionados con la misión de la empresa y la productividad; por tanto, es necesario contar con un buen estilo de liderazgo que fomente un clima adecuado, que esté alineado con los objetivos generales y que genere un alto rendimiento, productividad y eficacia en la empresa.

Es así, como el líder debe conocer y tener en cuenta las necesidades individuales del empleado para poder satisfacer las de la organización en general. Es responsabilidad del líder crear un clima laboral en donde toda la comunidad empresarial se sienta integrada y tenida en cuenta, apoyándose, además, en que las organizaciones deben aportar financieramente en capacitaciones, generar espacios de integración que fomenten un ambiente laboral amigable, invertir en consultorías para el fomento y el desarrollo del liderazgo y la cultura organizacional. Estas herramientas pueden generar un buen clima laboral e integrarse como un factor de éxito en su planeación estratégica, además de constituirse en un elemento que posicione a la organización y le brinde ventaja competitiva en el mercado.

En este sentido, el liderazgo y el clima laboral están estrechamente relacionados. El ser líder, exige comprender los deseos de las personas y sus actuaciones, los líderes pueden no sólo responder a estas motivaciones, sino direccionarlas al logro de metas y objetivos, manteniendo un equilibrio entre el clima laboral y el liderazgo y el bienestar, el desarrollo y la motivación de todas las personas.

Idalberto Chiavenato (1999) quien es uno de los autores más reconocidos en las áreas de administración de empresas y recursos humanos, destaca en su documento *“Introducción a la teoría general de la administración”*: *“El capital humano constituye el elemento esencial en cada*

componente de la organización, la administración eficaz que integra un clima laboral favorable, se fundamenta en la responsabilidad de cada líder (gerente, director, jefe de sección, coordinador) de las distintas áreas funcionales de la organización, ya sea la de finanzas, contabilidad, cartera, marketing, tecnología, producción, compras, capacitación e incluso recursos humanos, cualquiera sea el área empresarial seleccionada, el líder necesita fundamentar su visión de cómo tratar los asuntos relacionados con las personas y obtener una perspectiva de recursos humanos que le permita alcanzar el éxito profesional y liderar su área o dependencia hacia la excelencia y competitividad manteniendo un entorno laboral satisfactorio. En consecuencia, debido a que las personas constituyen el elemento fundamental en cada componente de la organización, su direccionamiento combinado con la implementación de un modelo de liderazgo eficaz, representa la clave al éxito organizacional”.

#### **4.9 Liderazgo en organizaciones académicas/científicas**

Los líderes empresariales, son personas fundamentales en todo tipo de organizaciones comerciales, gubernamentales, científicas, académicas, etc., que deben poseer habilidades para controlar y dirigir de manera efectiva situaciones que acontecen en el diario vivir donde el líder, juega un papel perentorio para alcanzar el éxito o fracaso; es así como el líder, debe ser dinámico, capaz de encauzar al equipo de trabajo para que trabajen en conjunto para alcanzar los objetivos empresariales mediante la toma de decisiones y gestiones eficaces, de igual manera que los miembros del grupo sean motivados sin olvidar sus problemas e incertidumbres.

En este sentido, el clima laboral de las organizaciones es el ambiente más básico y común en el que los trabajadores se mueven. A la par, el clima laboral está directamente relacionado con la productividad de las empresas precedido de un buen estilo de liderazgo.

Por lo tanto, un buen clima laboral, conlleva a el cumplimiento de los objetivos generales, mientras que un mal clima destruye el ambiente de trabajo provocando escenarios de conflicto y de bajo rendimiento.

#### **Liderazgo en entidades académicas:**

El liderazgo forma parte del marco de referencia de las organizaciones académicas y científicas; aparece asociado a la ocupación de un cargo formal en la estructura jerárquica de las instituciones, manifestándose en la manera en que los actores involucrados se caracterizan por ser mentes creativas capaces de abrir nuevas direcciones en la generación y transmisión del conocimiento.

De esta manera, el liderazgo académico depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de tal forma que pueda construir su capacidad interna de mejora.

En este sentido, los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos, dependerán tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido y de sus decisiones sobre a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. En todos los modelos de liderazgo y de acuerdo con la mayoría de las investigaciones (Leithwood, Seashore-Louis, Anderson & Wahlstrom, 2004; Robinson, Hohepa & Lloyd, 2009), se hace referencia a los tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En una investigación, Kenneth Leithwood, Christopher Day, Pam Sammons, Alma Harris y David Hopkins (2006) han descrito cuatro tipos de prácticas de liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los estudiantes:

Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo); desarrollar al personal; rediseñar la organización; y gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. Evidentemente, si el elemento central es el aprendizaje de los estudiantes, se deben rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora en el aula, al apoyar y estimular el trabajo del profesorado en clase.

En esta medida, los equipos directivos crean condiciones que apoyen la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

Una cierta coincidencia muestra que los líderes han de enfocar las metas y expectativas de la escuela en los aprendizajes de los alumnos, hacer un seguimiento de las necesidades de desarrollo profesional de su profesorado y crear las estructuras, tiempos y espacios que permitan a los docentes colaborar (Seashore-Louis, Leithwood, Wahlstrom & Anderson, 2010).<sup>6</sup>

En este sentido, el liderazgo aparte de tener o cumplir con las competencias habilidades aptitudes y actitudes en el ser, el saber, el saber hacer y en el enseñar y aprender, este debe ser responsable, basado en plantearse el futuro, para tomar buenas decisiones en el presente, distribuido para enfocar responsabilidad a veces en varias personas y no de una sola con un objetivo en común, transformacional con el propósito de conseguir un objetivo involucrando a todos (trabajo en equipo) basado en que las transformaciones son necesarias para la evolución, servidor, con el deseo de ayudar a los demás y sin basarse en las ambiciones propias a beneficio de muchas personas.

Todos estos modelos deben estar presentes en los contextos educativos para influenciar a los estudiantes, ya que enseñan a las personas a tomar decisiones en situaciones asertivas y eficaces no solo escolares, sino también personales y profesionales.

---

<sup>6</sup> Tomado de ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?

En conclusión, un buen liderazgo educativo puede ser muy asertivo y productivo cuando es aplicado a las personas desde temprana edad y es así como hoy por hoy muchos centros educativos se han preocupado por incorporar esta temática de liderazgo para encaminar a los estudiantes a transformarse en mejores personas, con más posibilidades de lograr sus metas y objetivos.

### **El liderazgo en contextos científicos:**

De acuerdo con Cobos, T. (2017), en su artículo “Pensar educativo, el liderazgo y su importancia en los procesos de investigación” expresa que es notable creer que los líderes son el principal motor dinamizador de la organización y el constructor fundamental de los cambios e innovaciones encargados de dirigir y guiar a las personas o grupos que realizan las investigaciones, asumiendo una visión positiva frente a la investigación y poder lograr los objetivos propuestos en beneficio de todos incrementando la productividad, el mantenimiento y crecimiento de dichas organizaciones científicas. Cobos, T. (2017).

En este sentido y de acuerdo a varios autores en su documento “*El liderazgo científico en la educación superior : su identificación y desarrollo*”, para la sociedad es de gran importancia contar con líderes científicos que guíen a otros investigadores en la consecución de proyectos de gran pertinencia social y con aportes científicos novedosos, pero ello no se logra por designación oficial ni ocurre solo de manera espontánea, se necesita de un proceso intencional de búsqueda y selección, a partir de la identificación temprana de los mismos y del establecimiento de una estrategia formativa que acelere y enriquezca su preparación y desarrollo.<sup>7</sup>

Pedro Calella<sup>8</sup> en la página Eureka cuenta que la UNESCO dice que:

*“El científico, responsable de la formulación de políticas o defensor con criterio independiente que se aferre fervientemente a una creencia divergente, deberá tener la valentía de expresar su opinión (...) Cada vez más, el liderazgo supondrá una interacción, el intercambio de información y formulación de políticas, el reparto del poder. La clave del éxito recaerá en la ciencia y en cómo se transmita. Es crucial que la ciencia participe de forma más sistemática en el proceso de toma de decisiones”.*

Otra perspectiva más trascendente es el liderazgo experiencial o vivencial, que se focaliza en las personas y su desarrollo integral: sus ideales, expectativas, creencias o aspiraciones.

---

<sup>7</sup> Tomado de El liderazgo científico en la educación superior su identificación y desarrollo.

<sup>8</sup> Licenciado en Biología del Ciclo de Licenciaturas de la Universidad del Aconagua, profesor de Biología del Instituto Superior del Profesorado San Pedro Nolasco y doctor en Educación, Universidad Nacional de Cuyo (Argentina).

No contempla el individuo como un número. Busca una participación activa del investigador, despertando su confianza y la responsabilidad para implicarse. Subordina la ciencia al servicio del hombre, transformándola en una ciencia más humana (consigna del Congreso).

Es un liderazgo de servicio (Greenleaf, 1970), concepto que lo vuelve una forma de vida, más que una técnica de gestión.<sup>9</sup>

#### **4.10 Marco contextual**

Universo: La Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, AGROSAVIA, es una entidad pública descentralizada de participación mixta sin ánimo de lucro, de carácter científico y técnico, cuyo objeto es desarrollar y ejecutar actividades de investigación y tecnología y transferir procesos de innovación tecnológica al sector agropecuario. Cuenta con trece centros de investigación y sus nueve sedes adscritas, en los cuales se desarrolla la dinámica de las redes de innovación haciendo presencia, en las cinco regiones naturales del país.

Muestra: En este sentido, la presente investigación, se desarrolla en la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria AGROSAVIA - Centro de Investigación El Nus, ubicado en el predio El Porvenir en el corregimiento de San José del Nus, municipio de San Roque, en la subregión nordeste en el departamento de Antioquia y con una incidencia en la región andina.

---

<sup>9</sup> Tomado de Calella, P. El liderazgo científico.

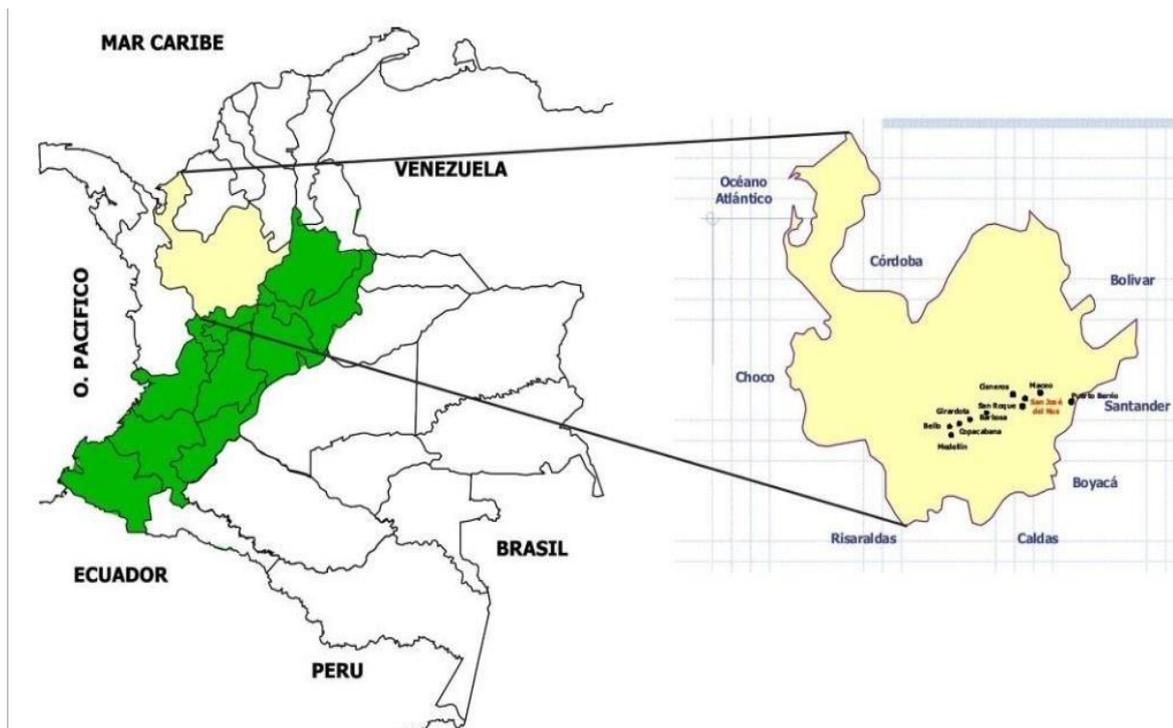


Figura 1. Localización geografía AGROSAVIA Centro de Investigación El Nus.

Fuente: Plan Estratégico Centro de Investigación El Nus 2019.

El estudio “Influencia del liderazgo en el clima laboral de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria AGROSAVIA - Centro de Investigación El Nus”, está dirigido la estructura organizacional que tiene actualmente el Centro, conformada por los 72 colaboradores que lo integran, de las cuales 65 se encuentran vinculadas directamente con la Corporación, 2 de forma temporal y 5 son aprendices SENA. Del personal que se encuentra vinculado directamente al Centro, 21 personas pertenecen a las redes de innovación, 4 al equipo de la dirección y 47 personas al equipo administrativo y de apoyo.



Figura 2. Localización Estructura organizacional AGROSAVIA Centro de Investigación El Nus

Fuente: Plan Estratégico Centro de Investigación El Nus 2019.

#### 4.11 Liderazgo en la Corporación AGROSAVIA

**Modelo corporativo:** El modelo Corporativo de AGROSAVIA, tiene como propósito fundamental, contribuir al cambio técnico a través del mejoramiento de la capacidad del productor agropecuario por medio de la vinculación de la oferta tecnológica a un territorio que integre conocimiento generado por los distintos actores del sector a través de la gestión del conocimiento en redes de innovación con enfoque territorial.

**Bases estratégicas corporativas:** La presencia institucional de AGROSAVIA en una diversidad de ecorregiones, se concreta a través de la ejecución de sus roles como motor, actor y soporte. Bajo el rol de motor, AGROSAVIA dinamiza el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA) en el marco de la agenda dinámica corporativa y mediante la gestión de conocimiento en redes, en su papel de actor, AGROSAVIA desarrolla, genera, valida y ajusta oferta tecnológica pertinente mediante procesos de investigación y desarrollo tecnológico (I+D) con alto rigor y calidad bajo el rol de soporte; moviliza la oferta tecnológica propia y de terceros con el fin de promover su uso y aprovechamiento por parte del sector agropecuario.

**Centros de investigación:** La orientación regional corporativa, recae en sus trece centros de investigación (CI) y sus nueve sedes adscritas, en los cuales se desarrolla la dinámica de las redes de innovación. AGROSAVIA hace presencia, en las cinco regiones naturales del país; abarcando la diversidad de los sistemas productivos, zonas agroecológicas y particularidades del territorio donde interactúa no solo con los productores, sino también, con la institucionalidad sectorial, así como con las entidades territoriales que generan y transfieren resultados de investigación, desarrollo e innovación.

Tabla 1. Centros de Investigación y Sedes Adscritas

<i>Centro de Investigación</i>	<i>Sedes Adscritas</i>	<i>Región de Incidencia</i>	<i>Departamentos de Incidencia</i>
<i>Caribia</i>		Región llanuras del Caribe	Magdalena, Atlántico, Bolívar
<i>Carimagua</i>		Región de la Orinoquia	Meta y Vichada
<i>El Mira</i>		Región Pacífica	Nariño
<i>El Nus</i>		Región Andina	Antioquia
<i>La Libertad</i>	Taluma y Yopal	Región de la Orinoquia	Meta, Casanare, Guainía, Arauca, Guaviare y Vichada
<i>La Selva</i>	Eje Cafetero	Región Andina	Antioquia, Risaralda, Caldas, Quindío
<i>La Suiza</i>	Cúcuta	Región Andina	Santander, Norte de Santander
<i>Motilonia</i>		Región de Llanuras del Caribe	Cesar y la Guajira
<i>Nataima</i>	Caquetá	Región Andina	Tolima, Huila, Caquetá y Putumayo
<i>Obonuco</i>		Región Pacífica	Nariño
<i>Palmira</i>	Popayán	Región Pacífica	Valle del Cauca y Cauca
<i>Tibaitatá</i>	Cimpa y Tunja	Región Andina	Cundinamarca, Boyacá y Santander
<i>Turipaná</i>	Carmen de Bolívar	Región Llanuras del Caribe	Bolívar, Córdoba y Sucre

Fuente: AGROSAVIA

**Clima laboral:** Con la Ley 1731 del 2014, AGROSAVIA ha podido aclarar de manera definitiva, su naturaleza de entidad pública descentralizada e indirecta, de carácter científico y técnico, de participación mixta sin ánimo de lucro; regidas por las normas del derecho privado previstas para las corporaciones en el Código Civil. Esta aclaración frente a la legislación colombiana, ha permitido a AGROSAVIA, actuar de manera más ágil e independiente con respecto a otras entidades pertenecientes al estado colombiano.

La organización ha llevado a cabo en los últimos años, un importante proceso de estabilización de su personal por medio de beneficios extralegales y modalidades de contratación a término indefinido, estos cambios han permitido a sus empleados contar con perspectivas más seguras sobre su futuro. El pasado del 04 de diciembre de 2018, comenzó a regir la política de bienestar laboral, esta política propende implementar un conjunto de beneficios destinados a promover el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y la de sus familias, la política se fundamenta en los siguientes principios: equilibrio en la triada persona/familia/trabajo, acompañamiento al trabajador, espacios de integración, beneficios que agregan valor. La política busca fortalecer la calidad de vida, la motivación laboral, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia; para medir el impacto de la política de bienestar laboral, se realiza seguimiento al clima laboral con el propósito de implementar medidas que permitan su mejoramiento.

Esta encuesta sobre el índice de ambiente laboral, es llevada por el Instituto Great Place to Work, una firma global de consultoría especializada en la comprensión de fenómenos psicosociales.

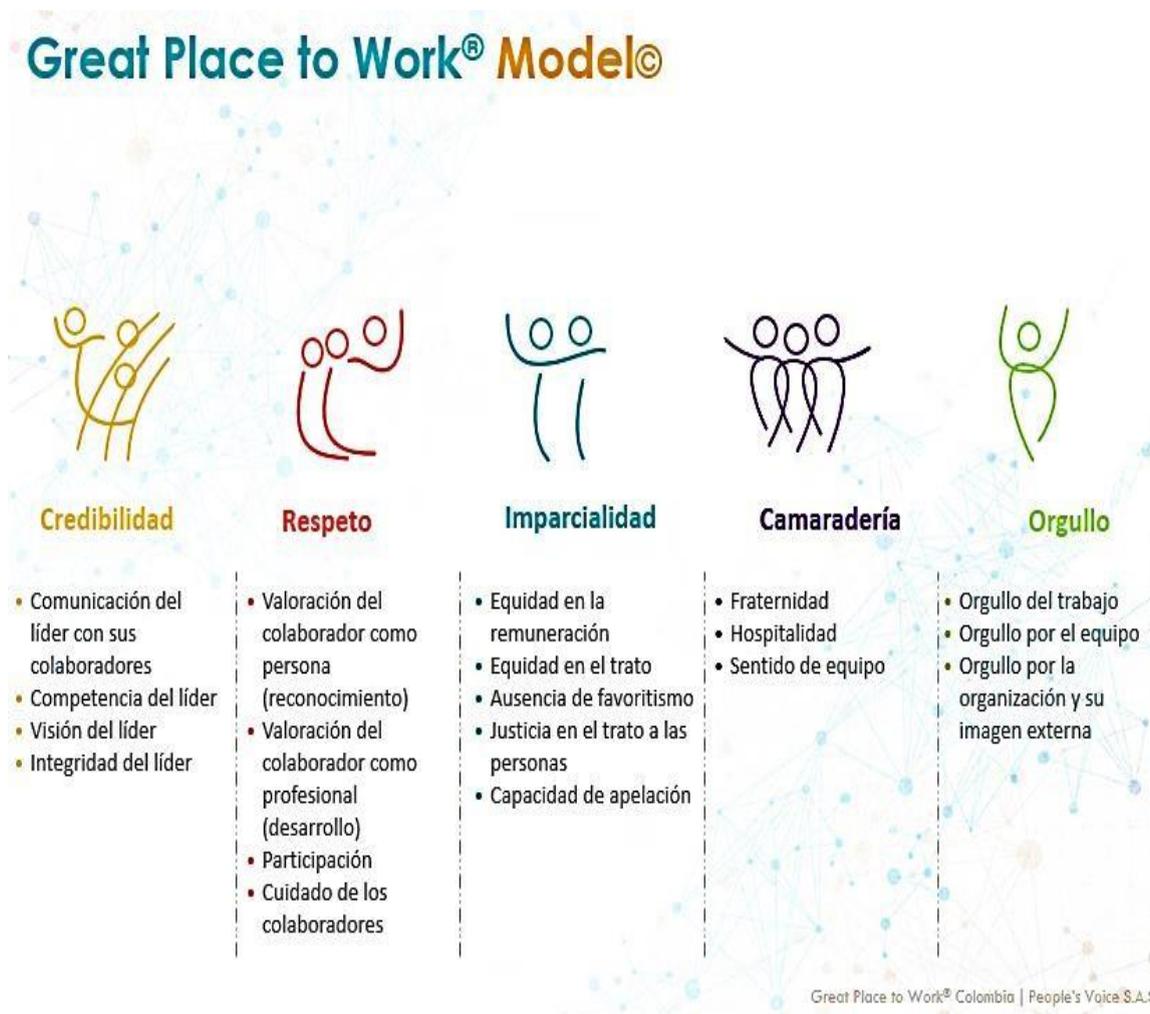
La encuesta es aplicada en cada centro de investigación donde el rol de jefe directo, lo asume el director del centro de investigación aún, cuando tanto investigadores como líderes de las áreas administrativas, tienen sus jefes directos en la sede Central en la ciudad de Bogotá.

Great Place to Work® Institute ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral en tres planos cuyos pilares son:

- La Confianza que inspiran los líderes y la empresa.
- La Camaradería presente en el grupo de trabajo.
- El Orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa.

A partir de esta definición, el modelo analiza cinco (5) dimensiones, quince (15) variables y veinte (20) subvariables que se agrupan de acuerdo a la siguiente figura:

Figura 3. Modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral. Great Place to Work® Institute.



Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work 2019 entregados a AGROSAVIA CI El Nus.

### Variables que mide la encuesta realizada por el Instituto Great Place to Work

**Credibilidad:** Refleja la confianza que tiene cada colaborador con sus líderes y se mide a través de la percepción que tienen los colaboradores de los métodos de comunicación, la capacidad y la integridad de los líderes.

Subdimensiones: Comunicación, Competencia e Integridad.

**Respeto:** Evalúa en qué medida cada colaborador se siente considerado por los líderes y se refleja en la percepción de los funcionarios a las acciones gerenciales que se expresan en desarrollo, ambiente estimulante, reconocimiento, colaboración y valorización del individuo. Subdimensiones: Apoyo, Colaboración y Cuidado.

**Imparcialidad:** Evalúa en qué medida cada colaborador reconoce que existe justicia en los métodos adoptados por los líderes, evaluando el equilibrio remuneración vs trabajo, la ausencia de favoritismo, la ausencia de discriminación y los mecanismos de apelación.

Subdimensiones: Equidad, Igualdad y Justicia.

**Camaradería:** Evalúa el sentido de compañerismo del empleado en su ambiente de trabajo, analizando la calidad de la hospitalidad, conmemoraciones y celebraciones y el sentido de familia.

Subdimensiones: Intimidad, Hospitalidad y Sentido de Equipo.

**Orgullo:** Evalúa en qué medida cada colaborador se siente orgulloso por su trabajo, analizando los sentimientos con respecto a su trabajo, equipo o grupo de trabajo y por la propia empresa.

Subdimensiones: Por el trabajo, por el Equipo y por la Empresa.

Tabla 2 Cobertura de la encuesta 2019:

Unidad	Población objetivo	Encuestas recibidas	Participación (%)	Margen de error (%)
Unidad de Operaciones de Campo el Nus	31	30	96,8	0,6
Otros Colabs. de D. Centro de Invest. el Nus	37	34	91,9	1,4
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>64</b>	<b>94,1</b>	<b>0,7</b>
Nivel de confiabilidad	95%			
Umbral de confidencialidad (Colaboradores)	8			
Fecha de Aplicación	Ene./2019			
Medio de Aplicación	Mixto			

Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work 2019 entregados a AGROSAVIA CI El Nus.

Tabla 3 Índice del Ambiente Laboral/Resumen y dinámica con respecto a la valoración precedente

Valoraciones	Cantidad	
	Previa	Actual
Excelente	0	0
Muy alta	0	1
Alta	1	0
Media (+)	3	3
Media (-)	10	11
Baja	7	7
Muy baja	4	3
Crítica	0	0

Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work 2019 entregados a AGROSAVIA CI El Nus.

Tabla 4 Tendencias con relación a la valoración precedente

Tendencias	Cantidad
Muy favorable	0
Favorable	6
Estable	16
Desfavorable	3
Muy desfavorable	0

Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work 2019 entregados a AGROSAVIA CI El Nus.

Tabla 5 Objetivos para la próxima valoración

Dimensiones	Actual	Objetivos
Coordinación	Media (-)	Media (+)
Delegación	Alta	Muy alta
Confiabilidad	Media (+)	Alta
Honestidad	Baja	Media (-)
Desarrollo	Media (-)	Media (+)
Participación	Media (-)	Media (+)
Entorno de trabajo	Media (-)	Media (-)
Ausencia de favoritismo	Media (+)	Alta
Orgullo por el trabajo personal	Muy alta	Excelente

Fuente: Tomado de los resultados de Great Place to Work 2019 entregados a AGROSAVIA CI El Nus.

Tabla 6 Espacios de mejoramiento como resultado de la encuesta

GREAT PLACE TO WORK – 2019 CI EL NUS	
Porcentajes de Aceptación	Otros Colaboradores de Dirección Centro de Investigación el Nus
<b>Dimensión Credibilidad</b>	70
Variable Comunicación	67
Variable Competencia del líder	71
Variable Integridad del Líder	71
<b>Dimensión Respeto</b>	<b>63</b>
Variable Apoyo	65
Variable Cuidado	58
<b>Dimensión Imparcialidad</b>	<b>64</b>
Variable Equidad	67
Variable Ausencia de favoritismo	50
<b>Dimensión Camaradería</b>	<b>76</b>
Variable Hospitalidad	79
<b>Dimensión Orgullo</b>	<b>86</b>
Variable Orgullo de la empresa	86

Fuente: Elaboración propia

## **Hallazgos posteriores a la realización de la encuesta**

La encuesta realizada por del Instituto Great Place To Work se refiere a dimensiones basadas en las relaciones que se establecen entre el trabajador, sus compañeros, superiores y la Compañía. Estas dimensiones tienen una particularidad, cada una de ellas son eminentemente psicológicas y por lo tanto ligadas a la subjetividad de los individuos, de acuerdo a esto no es posible realizar una medición directa, por esta razón el fundamento de la encuesta son las evidencias secundarias como las opiniones, comentarios, conductas y dinámicas sociales que se generan en los grupos, siendo un fenómeno culturalmente mediado, los resultados que genera la encuesta no deben ser un punto de partida, estos deben considerarse como un insumo para el establecimiento de estrategias de mejoramiento en las organizaciones.

Como se menciona anteriormente, las dimensiones de la encuesta tienen un carácter relacional, es decir, no tratan al individuo por separado, sino como parte de un grupo, entonces influir sobre ellos puede tener un alto grado de complejidad, el primer paso consistiría en comprender que el comportamiento de los individuos está supeditado por el ambiente, entonces un punto de partida es disponer el entorno físico, el diseño de las tareas y las estrategias de relacionamiento.

## **Recomendaciones**

En primera instancia se recomienda que todo el personal del CI El Nus conozca los resultados de la encuesta de Clima Laboral de una manera amigable y de fácil comprensión en todas las esferas, esto permitirá un mayor acercamiento al modelo y a la metodología de la evaluación que utiliza Grace Place to Work; esta socialización permitirá interiorizar las variables que se miden, como aborda el modelo estas variables, quien es el jefe directo de acuerdo al modelo de la encuesta y cómo influye el liderazgo en los resultados del clima laboral en el Centro de investigación El Nus.

Posterior a esta comprensión de la encuesta se recomienda estructurar un plan de acción como estrategia para abordar los espacios de mejoramiento que se evidenciaron. El plan de acción de clima laboral debe construirse desde las diferentes áreas, con la finalidad de hacer coparticipes a todos los colaboradores; esta fase de construcción permitirá maximizar la participación, y disminuir las resistencias que se puedan generar. Se sugiere realizar la construcción por medio de grupos focales donde se estructure una matriz de propuestas, abordando aspectos acerca de lo que se debe crear, eliminar, disminuir y aumentar pensando en incrementar la percepción de clima laboral en el centro de Investigación.

Adicional a estructurar el Plan de acción de Clima laboral, se propone hacer hincapié en actividades de socialización con la finalidad de disminuir las brechas en la comunicación y fomentar el reconocimiento entre el equipo administrativo y el equipo de investigación, se propone generar actividades que permitan una mayor interacción entre estas áreas de trabajo; y a su vez, que permitan que cada uno de los colaboradores del centro interiorice y pueda socializar con cualquier persona, y en cualquier ámbito, cual es la misión y el que hacer del Centro de Investigación El Nus. De esta forma, se propone la realización de las siguientes actividades:

- **Giras por los ensayos de investigación** Son visitas de campo a las diversas parcelas o ensayos de investigación establecidos en áreas del C.I. El Nus.
- **Socialización de los cargos:** Conocer las actividades y/o procesos que realizan en el día a día tanto el equipo administrativo, como el equipo de investigación disminuyendo así, la brecha en el conocimiento de los cargos.
- **Gestión del cambio:** Documentación y socialización de las actualizaciones de los procedimientos en la corporación; esto permite afianzar mejor los conocimientos y las habilidades en el desempeño de las actividades.

## 5. Ruta metodológica

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010), la trayectoria de la investigación está en función de la causalidad, los diferentes alcances de investigación dependen del propósito de lo que se pretende estudiar de acuerdo a la literatura y el problema planteado.

La metodología utilizada, combina los métodos experimental cuantitativo (ya que la investigadora no interviene en el proceso y describe las variables expuestas en el estudio realizado por la empresa Great Place To Work tomado como fuente y haciendo relación entre ellas), descriptivo (porque expone el perfil y rasgos de liderazgo que utilizan los líderes para cumplimiento de los objetivos corporativos), y correlacional (ya que relaciona las dos variables propuestas por la investigadora para medir el grado de influencia del liderazgo en el clima laboral de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria AGROSAVIA - Centro de Investigación el Nus.

La investigación correlacional, es un tipo de método de investigación no experimental en el cual un investigador mide dos variables y determina si están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable.

**Variable dependiente:** Liderazgo.

**Variable independiente:** Clima Laboral.

La investigación permitirá analizar la tendencia de la influencia del liderazgo en el clima laboral de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria AGROSAVIA, Centro de Investigación El Nus. durante el periodo 2017-2019 con una duración de dos meses.

Se tendrá como base para el análisis, el estudio realizado por la empresa Great Place To Work a AGROSAVIA Centro de Investigación El Nus, sobre ambiente laboral en los periodos de 2017 a 2019.

## Conclusiones

- ✓ El liderazgo es un concepto cultural, social y sobre todo histórico que ha permitido a las organizaciones en distintos contextos a llegar al éxito o la fracaso como lo confirma expresado por (Contreras, 2008) en su texto: Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. International Journal of Psychological Research.
- ✓ El liderazgo implementado por el líder en las empresas, tiene una incidencia de alto impacto en el clima laboral que perciben los colaboradores dentro de una organización, siendo factores que están directamente relacionados; en la medida en que, si existen buenos líderes, se llega a un buen clima laboral y por ende al buen rendimiento y alcance de los objetivos empresariales que conllevan al éxito.
- ✓ Las habilidades, cualidades y competencias que tenga un líder, generan un efecto positivo o negativo con respecto a su grupo de trabajo o colaboradores inmediatos.
- ✓ Los resultados que se obtengan en el análisis de la Corporación AGROSAVIA, serán concluyentes en cuanto a la influencia positiva o negativa que ha tenido con el desempeño del liderazgo en el clima laboral corporativo. Se podrá evidenciar las el grado de habilidad que presentan los líderes como credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería, orgullo y una buena comunicación para con los miembros de la organización que son canalizados para el logro del objetivo común de la empresa.
- ✓ La revisión de los antecedentes de liderazgo, conceptos y las diversas teorías propuestas por varios autores acá expuestos, posibilitaron tener un mayor acercamiento y comprensión de este fenómeno. Como ya se ha dicho en el desarrollo de esta investigación y teniendo en cuenta la complejidad que existe sobre el tema, se dieron a conocer algunas formas de liderazgo aplicadas hoy en día en las empresas con las personas encargadas de liderar sus grupos de trabajo dependiendo de lo que quiere alcanzar.
- ✓ Teniendo claro que el liderazgo empresarial consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa puede tenerse como una muy buena

opción, el liderazgo que abarca el ya que puede adoptar diferentes estilos de liderazgo en función de las necesidades y distintas situaciones del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos comunes instaurando un equilibrio beneficioso a la organización.

- ✓ Por último, se hace relevante la reflexión de que el liderazgo ya no se desarrolla de manera en que el líder era la persona que pensaba, mandaba y no hacía nada; hoy en día el líder debe tener la capacidad y la habilidad de construir relaciones con sus colaboradores; es decir, aprender a desarrollar métodos esenciales en los que se practique la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo y donde tengan participación todos los integrantes.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, d. (2001). El líder en la empresa y en la sociedad: Cultura, valores y cambio" en varios paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas. Madrid: McGraw-hill.
- Araujo, M. y Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. CICAG. Volumen IV. 2da. Edición.
- Baer, D., Wolf, D., Risley (1968) Some current dimensions of applied behavior analysis. Journal of applied behavior analysis, 1, 91-97
- Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: 3a Ed. McGraw Hill USA.
- Bohórquez, B. & Vázquez, D. (2002): Estudio comparativo de la satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad del servicio de la gestión de Recursos Humanos en dos empresas de trabajo temporal, ubicadas en el área metropolitana de Caracas. Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 3 (5), 79-106. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3667779.pdf>
- Bowers, D., Taylor, J (2011)., Survey of organizations, Institute for social research, University of Michigan, Michigan 1970. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 50, 51.
- Calella, P. (2018). El liderazgo científico. Recuperado de <http://heureka-online.com/opinion-heureka/el-liderazgo-cientifico>
- Certo, M. (2000). Administración Moderna. Bogotá: Pearson.

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

Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V. Segunda edición. México.

Cobos, T. (2017). *Pensar educativo. El liderazgo y su importancia en los procesos de investigación*. Recuperado de <http://puntecorte.com/el-liderazgo-y-su-importancia/>

Concepto de liderazgo según los principales autores. (2016). Recuperado de <http://www.esuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>

Contreras. (2008). *Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación*. *International Journal of Psychological Research*. 1(2), 64-72.

Contreras, F., Barbosa, D., Juárez A, F., Mejía, A., & Mejía, C. (2009). *Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Riesgos Psicosociales en entidades del Sector Salud. Un estudio Comparativo*. *Acta Colombiana de Psicología*, 13-26.

Corporación colombiana de investigación agropecuaria AGROSAVIA - centro de investigación el NUS

Cristóbal Guerra, C. Hugo Plaza, H. *Desarrollo histórico del Enfoque Conductual*. Citando a Guerra, C., Plaza, H. (2001). *Diseño, implementación y evaluación de un programa de tratamiento conductual para el Síndrome de Asperger*. Tesis de título profesional y licenciatura no publicada. Universidad del Mar, Valparaíso, Chile. Recuperado de [http://files.estrategias2010.webnode.es/200000014-50ee651e84/historia%20del%20enfoque%20%20conductual\[1\].pdf](http://files.estrategias2010.webnode.es/200000014-50ee651e84/historia%20del%20enfoque%20%20conductual[1].pdf)

*Desempeño laboral*. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral) Daft, Richard (2010). *Introducción a la administración* (sexta edición). México: Cengage Learning. «el estilo de liderazgo de una persona es relativamente fijo y difícil de modificar».

- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/849/84934058/>
- Fernández, R. (2017). Liderazgo y Clima Organizacional en Empresas Colombianas y Sectores Empresariales. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/18484/FernandezGonzalez-RobertoCarlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ferro, S. (2013). ¿Cómo influyen, las formas de liderazgo en el clima laboral? Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11019/Influencia%20del%20Liderazgo%20en%20el%20clima%20laboral.pdf?sequence=1>
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). 'Environmental variation in studies of organizational behavior', *Psychological bulletin* 62, 361-382.
- Fiedler, F. A theory of leadership effectiveness. New York: Mc. Graw Hill; 1967. Gan, F., Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC, S.L.
- Ganga Contreras, F., & Navarrete Andrade, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 456-476.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, O., (2012). El papel del liderazgo en Colombia desde la perspectiva de la valoración del ambiente laboral: un estudio aplicado de Great Place to Work en el período 2009-2011. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4327/JimenezOscar2012.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Molina, A. (2015). Las nueve dimensiones del clima organizacional. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning. London: Department for Education and Skills, DfES. Research Report 800. Recuperado de: <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>.
- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. Minneapolis: Center for Applied Research and Educational Improvement. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education. Recuperado de: <http://www.wallacefoundation.org/SiteCollectionDocuments/WF/Knowledge%20Center/Attachments/PDF/ReviewofResearchLearningFromLeadership.pdf>
- Lewin, K., Lippit, R., y White, R.K. (1939). 'Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates'. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Ley 1731 de 2014. por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial, y se dictan otras disposiciones relacionadas con el fortalecimiento de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica). Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1687378>
- Lussier, R. & Achua, C. (2011). “Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades”. México: CENGAGE
- Labrador, F., Cruzado, J. & Muñoz, M. (1993) Manual de técnicas de modificación y terapia de conducta. Madrid; Pirámide.
- Maslow, A. La psicología transpersonal. (s.f.). Cap. 14. Pág. 461. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2013/teo-per/14.pdf>
- Maxwell, J. (1998). Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo. Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- Morales, S. Rodríguez, C. (2015). Modelo para motivar, liderar y mejorar el clima laboral en una organización. Recuperado de <https://www.acofipapers.org/index.php/eiei2015/2015/paper/viewFile/1387/493>

- Olivares, J., Méndez, FX., Maciá D. (1997) Tratamientos conductuales en la infancia y la adolescencia. Madrid; Pirámide.
- Palacios, J. (2016). Las dimensiones del clima organizacional o clima laboral. Importancia de cuidar el clima laboral. Recuperado de <http://www.metasyexitos.com/las-dimensiones-del-clima-organizacional-o-clima-laboral-importancia-de-cuidar-el-clima-laboral/>
- Pantoja, M. (s. f.). Los enfoques del liderazgo a través de la historia. Recuperado de <http://www.ugto.mx/eugreka/contribuciones/116-los-enfoques-del-liderazgo-a-traves-de-la-historia>
- Patterson et al. (2005) “Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation”, *Journal of Organizational Behavior* Vol 26, pp 379–408
- Payeras Serra, J. (2004). *Coaching y Liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional. *Papeles del Psicólogo, Papeles del Psicólogo*. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, Madrid, España. 29 (2008), pp. 68-82
- Pérez, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México: Lulu Enterprises Inc., p. 288.
- Plan Estratégico Centro de Investigación El Nus 2019.
- Qué es el liderazgo transformacional? fomentando el cambio y la creatividad. (2013). Recuperado de <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-lider-transformacional-fomentando-el-cambio-y-la-creatividad/>
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Rivera, L. (2012). Importancia del Liderazgo en las Organizaciones. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/leidymargaritarivera/2012/02/27/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>

Senge, Peter, (1990). La quinta disciplina. El líder carismático. Mc Graw Hill México. 1991.

Singh, R.R.; Chauhan, A.; Agrawal, S. & Kapoor, S. (2011). Impact of organizational climate on job satisfaction. A comparative study. International Journal of Computer Science and Management Studies, vol, 11, No. 2, pp. 9-18.

Stogdill, Ralph. Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research. Ohio State University. New York, United States. 1974

Stringer, R. (2001). Leadership and Organizational Climate. New Yersey: Prentice-Hall.