

IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA H2O CONSULTING S.A.S.

SILVIA STEFANNY ESPITIA RODRÍGUEZ

SANDRA FERNANDA TOVAR RIVERA

PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

DIRECTOR

MANUEL RICARDO GONZÁLEZ VÁSQUEZ

ARQUITECTO

JUAN SEBASTIÁN NEIRA SARMIENTO

ARQUITECTO

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

FACULTAD DE ARQUITECTURA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

BOGOTÁ D.C

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre
Director de trabajo de grado

Nombre
Jurado

Nombre
Jurado 2

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada Garcia-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macias Rodríguez

Decano Facultad de Arquitectura

Dra. María Margarita Romero Archbold

Directora de programa

Dra. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
1. CIUDADES COMPETITIVAS	11
1.1 Situación problema	12
1.2 Formulación del problema	14
1.3 Delimitación, alcance y limitantes del problema	14
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. ANTECEDENTES (ESTADO DEL ARTE)	18
3.1 Antecedentes del liderazgo	18
3.2 Antecedentes clima organizacional	18
3.3 Liderazgo y clima organizacional	20
3.4 Relación liderazgo clima organizacional	23
4. OBJETIVOS	24
4.1 Objetivo general	24
4.2 Objetivos específicos	24
5. MARCO TEÓRICO	25
5.1 Definición de liderazgo	25
5.2 Teorías de liderazgo	26
5.3 Estilos de liderazgo	28
5.4 Dimensiones del clima organizacional	29
6. METODOLOGÍA	32
6.1 Medir la percepción del clima organizacional de la empresa H2O Consulting S.A.S	32

6.2 Determinar los atributos de los diferentes estilos de liderazgo por medio de un análisis diagnóstico a partir de la herramienta de Grupo focal para definir como influyen en el clima organizacional de las compañías	49
6.3 Correlacionar por medio de cuadros, matrices y cuadros comparativos las oportunidades de mejora del clima organizacional y los atributos de los diferentes estilos de liderazgo para definir la guía estratégica	58
7. RESULTADOS	66
8. GUÍA ESTRATÉGICA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - CLIMA ORGANIZACIONAL	67
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	84

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 <i>Liderazgo y comportamiento</i>	26
Figura 2 <i>Teorías del liderazgo</i>	27
Figura 3 <i>Estilos de liderazgo</i>	28
Figura 4 <i>Dimensión del clima organizacional</i>	30
Figura 5 <i>Esquema de la metodología</i>	32
Figura 6 <i>Fases objetivo I</i>	33
Figura 7 <i>Captura encuesta realizada</i>	35
Figura 8 <i>Excel de respuestas</i>	36
Figura 9 <i>Rango de edad</i>	37
Figura 10 <i>Género de los participantes</i>	37
Figura 11 <i>Tiempo laboral</i>	38
Figura 12 <i>Nivel académico</i>	38
Figura 13 <i>Comunicación gerencial</i>	39
Figura 14 <i>Comunicación laboral</i>	39
Figura 15 <i>Nivel de Satisfacción</i>	40
Figura 16 <i>Motivación</i>	40
Figura 17 <i>Liderazgo</i>	41
Figura 18 <i>Toma de decisiones</i>	41
Figura 19 <i>Proyectos</i>	42
Figura 20 <i>Valores de los líderes</i>	42
Figura 21 <i>Tipos de liderazgo</i>	43
Figura 22 <i>Liderazgo-Clima Organizacional</i>	43
Figura 23 <i>Dimensiones y los valores del clima organizacional</i>	47
Figura 24 <i>Fases objetivo II. Grupo focal</i>	49
Figura 25 <i>Resultados del grupo focal 1</i>	56
Figura 26 <i>Resultados grupo focal 2.</i>	57
Figura 27 <i>Ciclo de compromiso organizacional</i>	59

Figura 28 <i>Atributos de los estilos de liderazgo identificados y la correlación con el clima organizacional</i>	60
Figura 29 <i>Impacto del Liderazgo transformacional</i>	63
Figura 30 <i>Beneficios del liderazgo transformacional</i>	64
Figura 31 <i>Pilares y características del Liderazgo Transformacional</i>	68
Figura 32 <i>Factores básicos en la organización</i>	69
Figura 33 <i>Modelo para llevar a cabo un liderazgo Transformacional</i>	70
Figura 34 <i>Beneficios modelo de liderazgo</i>	71
Figura 35 <i>Matriz relacional importancia del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional</i>	73
Figura 36 <i>Guía estratégica aplicada</i>	76

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 <i>Estructura de la encuesta</i>	35
Tabla 2 <i>Análisis dimensiones y valor medible</i>	45

RESUMEN

La investigación se fundamentó en establecer el impacto del liderazgo transformacional en el clima organizacional de la empresa constructora H2O Consulting S.A.S; para determinar y evaluar la situación del clima organizacional, se utilizaron instrumentos a modo de encuesta con variables definidas a través de preguntas cerradas y estructuradas, de tal manera que al participante se le ofrecen alternativas de respuestas. Para medir la percepción de los estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional, se utilizó como herramienta el grupo focal, el cual se elaboró un formato guía con preguntas abiertas, circulares y reflexivas. Lo anterior, permitió a las investigadoras mostrar los resultados a través de la validación, análisis de las variables establecidas, orientado a estructurar una guía basada en el modelo de liderazgo transformacional que trascienda en el clima organizacional de la compañía. La población objeto de lo investigado, constó de 17 trabajadores de la empresa en diferentes cargos y especialidades. Los resultados indicaron a las autoras que la implementación del estilo de liderazgo transformacional es demostrativa, en la contribución que le brinda a la organización para corregir y preservar el clima organizacional a lo largo del tiempo, impactando en el crecimiento y competitividad empresarial a través de habilidades gerenciales orientada al recurso humano.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, clima organizacional, competitividad, habilidades gerenciales.

1. CIUDADES COMPETITIVAS

La realización de este trabajo se orienta con la línea de investigación ciudades competitivas; en el sentido que la capacidad de una ciudad involucra el cambio que en los últimos años se han dado en materia de administración empresarial, debido a las habilidades que nacen de este cambio de cultura en materia de responsabilidad laboral, a nivel técnico, social e individual, en la que la competitividad es uno de los objetivos a los que hoy en día rigen a las organizaciones por lo que él, análisis orientado a la habilidad competitiva que requiere variables que van de la mano como es el ejercicio económico de una región, enmarcado en el bienestar de la población, asimismo, por las funciones que asumen los diferentes entes gubernamentales viéndose reflejado en la economía, beneficios en el crecimiento de las ciudades, orientado a mejorar la calidad de vida de la población (Banco Mundial, 2016).

En el mundo actual, según lo expresa en una entrevista realizada por la Unidad de Comunicación Institucional FCE UNLP (s.f.) a Eduardo Quiroga quien es un docente, investigador e integrante de la Maestría en Dirección de Empresas, describe que las ciudades están siendo consideradas motores de la economía por lo que es significativo focalizar sectores que tienen potencial y a la vez, considerar aspectos para mejorar y fortalecer su posición en el plano nacional. Es así, como uno de los pilares de análisis es la gestión empresarial en dónde el liderazgo positivo, se fortalezca a través de la coordinación y colaboración entre los distintos niveles de la organización, además, de oportunidades que brinden posibles vínculos corporativos, para promover el desarrollo y la competitividad de la ciudad.

En este sentido, otro pilar obedece a la conectividad dura, esto es, la infraestructura física de la ciudad, vinculada a la planificación del crecimiento, los servicios de inversión en lo que refiere a obras de infraestructuras viales, eléctricas, transporte público, entre otras, y por último, otro cimiento fundamental es la conectividad blanda, lo que refiere a la habilidad o capacidad que tiene la ciudad para aprovechar el capital intelectual, las ideas de sus dirigentes, y el nivel de formación y educación de la población.

La competitividad, a la luz de las compañías que no alcanzan el éxito en los mercados, en ocasiones se entendería como una cuestión de falta de gestión empresarial y de diferentes factores que se escapen a su intervención directa, por lo que las condiciones del contexto en el que se desempeñan son decisivas, por lo tanto, un escenario macroeconómico estable permitirá la planificación a

mediano y largo plazo, unido a políticas públicas que promuevan la inversión, la incorporación de nuevas tecnologías y la gestión basada en los recursos propios de las empresas (Hernández y Manzanares, 2011).

1.1 Situación problema

Las organizaciones han venido transformando la manera de relacionarse con el cliente interno y externo, es así que el desarrollo de políticas organizacionales encaminadas a los objetivos de la organización requiere de la representación de líderes transformadores que organicen, orienten y adquieran modelos de liderazgo que ofrezcan condiciones prósperas a sus empleados, generando climas laborales favorables que se vea reflejado en la competitividad empresarial fortaleciendo los nuevos intereses de la economía nacional y global; por consiguiente, esté proyecto se basa en estudios que ponen de manifiesto la importancia del liderazgo transformacional, la cultura organizacional y su relación causa-efecto, esto plantea el cuestionamiento de cuál es el efecto de aplicación de un programa de liderazgo transformacional y las consecuencias de no tener líderes que busquen un objetivo en común y no consigan que sus empleados se comprometan en las empresas.

Con relación a lo anterior, según el sistema de información científica Redalyc (Red de revistas científicas (2023), Colombia con más de 48524 divulgaciones ocupa el tercer puesto en publicaciones relacionadas con el liderazgo organizacional y la influencia sobre las organizaciones, demostrando la necesidad de comprender el influjo de los estudios y cambios que se han venido generando a través de los años, en el que el liderazgo transformacional en las organizaciones se debe situar como una prospectiva del clima organizacional, para alcanzar las metas empresariales y el bienestar de los colaboradores. Dicho lo anterior, es preciso realizar un estudio de los antecedentes del liderazgo, conceptos y las diferentes teorías propuestas por distintos autores, reconocer la literatura del clima organizacional, sus dimensiones, factores para determinar de manera adecuada la influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional y cómo influye de forma positiva, brindando bienestar, generando entornos que causen y permitan a los trabajadores crecer y desarrollar sus potencialidades, personales, emocionales y profesionales a través de ambientes de trabajo motivantes, lo que ratificaría que el liderazgo transformacional juega un papel importante sobre el clima laboral, debido a la forma como es visto por los trabajadores. Para (Blanch Rivas, 2003) el clima transformacional es desarrollado por cada

individuo que conforma una organización orientado a realizar cambios positivos que beneficien el logro de resultados, permitiendo la capacidad de solucionar dificultades de manera individual o colectiva, incorporando en la empresa una cultura de cambio a favor de las metas y objetivos planteados; motivando a las personas a realizar sus labores de manera eficaz respondiendo a sus necesidades individuales y profesionales, estimulando cultura de bien colectivo.

En el mismo sentido, (Schnedier, 2002 ; Boney, 2003) el liderazgo debe ser un proceso que potencialice este cambio fomentando la comunicación y dinámicas que permitan a sus miembros adaptarse y moldearse permanentemente en concordancia con los cambios de manera natural que, apruebe al sistema niveles adecuados de auto organización, es así, que hoy en día se pone de manifiesto que las organizaciones sufren crisis internas y externas por falta de un adecuado liderazgo y para afrontar estas situaciones, es significativo, el correcto liderazgo basado en la capacidad de actuar, adaptación al cambio, afrontar nuevas dinámicas bajo el concepto de una nueva estructura organizacional que permita a líder el conocimiento del sistema individual y colectivo, bajo las diferentes perspectivas de autoridad en la que puedan ,resolver y trazar objetivos con reglas de disposición, tales como metas, productividad, objetivos principales, políticas y ordenamientos que generen reacciones positivas en el recurso humano de la empresa (Contreras y Barbosa, 2013).

Con todo lo anterior, el estudio del liderazgo transformacional y el clima organizacional, son argumentos que están tomando cada vez más importancia en lo que respecta al análisis y determinación del impacto que se genera al interior de la dinámica empresarial, por lo que concebir el rol y el impacto del liderazgo en una organización es considerado un gran reto, por la atribución que tiene sobre las dinámicas productivas, siendo un pilar orientado a generar un clima laboral que alinee las necesidades de los trabajadores, permitiendo conocer las percepciones, los problemas, estrategias que se efectúan para mitigar el impacto negativo del liderazgo, no obstante, la conexión entre un líder y los recursos humanos es un factor valioso, cuando esta conexión es débil, o existe una interacción negativa entre las partes, es común que el trabajador se aleje de otros componente relacionados con la cultura empresarial que incide negativamente en los objetivos de la empresa (Montoya et al., 2021).

Para concluir, surge la necesidad de realizar un estudio que facilite el análisis de la relación que se pueda presentar entre el clima organizacional y el liderazgo, de tal modo que, se identifiquen los

factores que generan un impacto en el comportamiento de los integrantes de la organización, lo que puede afectar de forma directa el desempeño de los colaboradores, y así mismo, los resultados organizacionales durante un determinado periodo de tiempo de la compañía.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo el liderazgo transformacional impacta en el clima organizacional de la empresa para mejorar la productividad generando valor agregado a la compañía?

1.3 Delimitación, alcance y limitantes del problema

Con este proyecto se propone analizar a través de diferentes autores el grado de importancia de generar cambios positivos relacionados con la implementación de conocimientos, habilidades, referente al estilo de liderazgo transformacional que influya significativamente en el clima organizacional de la compañía H2O CONSULTING S.A.S., lo anterior, permitirá a la organización realizar el análisis del contexto para emitir juicios que incidan en un buen clima organizacional que beneficie a la compañía; instaurando en sus colaboradores adaptabilidad al cambio mediante estrategias, que favorezcan el fortalecimiento de los objetivos, mediante la organización, planificación, toma de decisiones que estimule la motivación posicionándolos en el mercado con altos estándares de competitividad y uno de los mejores modelos organizacionales para ser una marca empresarial destacada de interventoría en Bogotá.

La investigación se realizó de manera exploratoria, a través de revisión documental, cuya finalidad es exponer la importancia del liderazgo transformacional en la empresa debido al impacto positivo que funda en los colaboradores; siendo considerado como un aspecto transcendental que incida y fortalezca el compromiso de los empleados, generando sostenibilidad y adaptación a los cambios, favoreciendo las metas planteadas en la visión y misión de la empresa a corto y largo plazo. De igual manera, el estudio permitió identificar los factores que están influyendo en el clima organizacional desfavorable de la compañía y así generar estrategias que subsanen el clima organizacional, forjando sentido de pertenencia de sus trabajadores para que se optimice la competitividad de la compañía frente al mercado (Mendoza et al., 2006).

Este proyecto tuvo como propósito exponer el valor y alcance de factores concluyentes que consienten el liderazgo transformacional y cómo esta conducta tiene impacto en la cultura organizacional y en la actividad de la organización, procedente de la dinámica de interdependencia que se dan entre el líder y el grupo en un marco o entorno determinado; diseñando una guía

estratégica de problemas identificados relacionados con el estilo de liderazgo que afectan el clima organizacional, alta rotación del recurso humano, falta de sentido de pertenencia de los trabajadores; lo que está suscitando bajo rendimiento y productividad en la compañía.

Para lo anterior, se implementaron herramientas orientadas a identificar la percepción de los empleados y directivos, determinando así las posibles causas y efectos de un bajo rendimiento laboral plantándose como resultado una estrategia que motiven y conviertan factores negativos en positivos, y a su vez, permita a la organización fortalecer las habilidades y competencias, de los trabajadores al interior y fuera de la empresa, como fin validar la hipótesis (Domínguez, 2008) que el estilo de liderazgo transformacional juega un papel significativo sobre el clima laboral, debido a las características del estilo del liderazgo y la manera como es visto por los empleados.

2. JUSTIFICACIÓN

H2O Consulting S.A.S fue constituida como Sociedad por acciones simplificada y se dedica a actividades de ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica a nivel nacional. La empresa se fundó en 12 de septiembre de 2001, fecha desde la cual ha tenido un buen crecimiento operativo y económico, en donde el recurso humano es pieza fundamental en ésta trayectoria, sin embargo, es preciso identificar y fortalecer el clima organizacional de la empresa y la percepción de los trabajadores frente al liderazgo ejercido por el gerente, los directores de áreas, a causa de evidenciar una tasa alta de rotación de los trabajadores y un clima organizacional desfavorable que quebranta la política visional de la compañía y de los objetivos establecidos, en correspondencia al fortalecimiento de unas de las firmas líder en el sector de la ingeniería a través de las competencias de sus colaboradores.

Con lo anterior, probablemente el tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa se alterna con la autoridad en diferentes situaciones y entornos de la compañía, por lo que las expectativas y demandas de los colaboradores inciden en el clima organizacional. Asimismo, dado que los vínculos en la organización no son imponderables es necesario identificar las posibles relaciones entre la eficacia de la organización y el liderazgo ejercido, no obstante, la reflexión y análisis resultante de la percepción de los colaboradores interviene en el mejoramiento de la operatividad organizacional, a fin de causar un modelo de liderazgo transformacional y la eficacia organizacional.

En otros términos, como lo explican Yıldırım y Birinci (2013) es indudable que existe una influencia entre liderazgo y la cultura de una empresa; sustentado en que el liderazgo organizacional contribuye a moldear la cultura de una compañía y que esta cultura sirve de mediadora entre las metas que comparten las directivas de una empresa y el desempeño de los colaboradores; además, de los efectos definitivos en el éxito de las organizaciones.

Como es evidente, el propósito de esta propuesta académica es realizar una aproximación a los estudios del liderazgo y la cultura organizacional, enfocado a H2O Consulting S.A.S, en el que se presentaron aspectos para la mejora de la cultura organizacional; considerando el impacto que alcanza el estilo de liderazgo, la influencia que ejerce en el comportamiento de los colaboradores, formando huella en la visión empresarial y que indudablemente es competencia de las directivas, establecer las prácticas que contribuyan a toma de decisiones propicias que estimule el liderazgo

positivo, programas de manejo de cultura empresarial que favorezcan el ejercicio de la organización, a través de modelos más flexibles en la que las partes se alineen en torno al compromiso personal y con los objetivos de la empresa conducente a las competencias, identificar limitaciones, encontrar soluciones que sepan generar confianza, sentido de responsabilidad y compromiso con disposición a la innovación y creatividad, desempeño para enfrentar los nuevos retos y dirigir exitosamente la organización (Delgado y Delgado, 2003).

3. ANTECEDENTES (ESTADO DEL ARTE)

3.1 Antecedentes del liderazgo

Las hipótesis sobre el liderazgo han sido debatidas a través del tiempo como una perspectiva particular determinada como una aptitud que, puede ser asimilada y perfeccionada o si es una competencia inherente al ser, a pesar de lo anterior los investigadores han admitido que es una destreza que se obtiene a través del aprendizaje, por lo que se han formado estrategias para adquirir esta habilidad, sin embargo, (Aguirre et al., 2017) son de la opinión que los nuevos estudios se enfocan no solo en lo individual sino en lo colectivo, teniendo en cuenta el contexto, el entorno por lo que, tiene la capacidad de influir en el grupo para alcanzar la metas y objetivos.

Asimismo, (Davis y Newstrom, 2003) corroboran que el liderazgo es una habilidad que se consigue, se proyecta e influye sobre los demás mediante el trabajo individual y en equipo, orientado al objetivo de alcanzar metas comunes con el propósito de que trabajen con entusiasmo al logro, sustentado en la influencia de una visión, con valores que contribuyan a la conducta del líder; si bien (Fullan, 2002) expone que la relación del liderazgo es lograr que las personas tiendan a seguirlo para alcanzar los objetivos esperados creando nuevas oportunidades que les permitan transformar los contextos , además,(Avolio y Weber, 2009) refieren que el fenómeno del liderazgo es tan valioso que está siendo estudiado por diferentes disciplinas como la sociología, los científicos, políticos, filósofos, educadores, psicólogos, teóricos del management, estudiosos de la ética y que a futuro también puede interesar a los genetistas, biólogos, químicos e ingenieros; al mismo tiempo señalan que la neurociencia está generando significativos avances respecto al liderazgo y cuyos hallazgos probablemente, tenga efectos en el desarrollo del comportamiento de los líderes siendo, trascendental para el presente y futuro de las organizaciones.

3.2 Antecedentes clima organizacional

La evolución del concepto según Guillen (2006) del clima organizacional a lo largo de los tiempos ha ido cambiando ya que se ha vinculado con diferentes disciplinas, a manera de ejemplo la psicología, que tiene un amplio alcance en el comportamiento organizacional; partiendo de lo anterior, este proceso conlleva a definiciones en 1968 cuando se establece que el clima organizacional es medible, estudiando como los comportamientos de los trabajadores tienen según sus valores para con él mismo y según sus necesidades de trabajo.

En el mismo sentido, Vásquez (1992) realizó un análisis preciso de los antecedentes del clima organizacional remontándose a diferentes autores y los cuales son interesantes las definiciones por el alcance que se le otorga debido a la complejidad de la definición y que se puede detallar desde el ámbito individual y colectivo; el cual encierra una serie de elementos que en un principio se enmarcan en la organización barrera que hay que tener en cuenta las distintas variables que afectan el clima como la conducta de los individuos, la adaptación; por lo que Tolman (1932) en sus investigaciones limita el ambiente de la conducta como subjetivo por lo que se debe identificar de manera precisa el axioma de clima organizacional. Asimismo, Vásquez (1992) citando a Lewin sustenta que el clima es un vínculo entre el individuo y su contexto según se da la interacciones con la representación de liderazgo por lo que el grupo se comportará de diferentes formas lo que influirá en el clima de la organización y lo que significa para Lewin que está inmerso en la teoría de la personalidad por la manera en que se da la interacción psicológica del individuo con su entorno y como este afecta el clima.

Siguiendo la revisión de autores, García (2009) señala que la definición hace referencia a las percepciones de los trabajadores de una organización, con relación al ambiente general en que se desempeña, por otra parte, Chiavenato (2004) lo define como la calidad del ambiente psicológico de una organización, que se consigue con el nivel de motivación que mantengan las personas, asimismo, Arévalo (2007) suple las tesis preliminares mostrando que el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos de su contexto laboral y de qué manera los puede alterar al momento de ejecutar sus labores.

Acorde con lo anterior, Brunet (2011) considera que la definición de clima organizacional asume diferentes tipologías, que son observadas indirectamente o directamente por los trabajadores de una organización, ya que cada empleado ve de diferente modo de acuerdo a su contexto, por lo tanto, es la expresión individual de la percepción que los directivos y trabajadores se forman de la organización dónde se desempeñan. Avanzando en el razonamiento, (Segredo y Reyes, 2004 ; Rodríguez et al., 2010) refieren que el clima organizacional es una orientación de carácter administrativo que se constriñe para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, llevar cambios y reducir los costos en las organizaciones, permitiendo que el talento humano se relacione con los procedimientos empresariales, por lo tanto, el clima organizacional exterioriza conflictos o aptitudes que un empleado halla para aumentar o reducir su productividad, es por ello,

que cuando se mide el clima organizacional se lo hace en base a las percepciones de los empleados sobre las trabas que existen en la organización y cómo influyen sobre éstos, los factores internos o externos del proceso de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.

Con todo lo anterior, es significativo subrayar que el clima organizacional se considera una construcción psicosocial incrustada en las organizaciones; y que es una cualidad que se puede ajustar para conseguir por medio de la mediación y la interacción del sistema, a través de la edificación de una comunicación asertiva que potencialice el desarrollo del grupo y de la organización propiciando la innovación, flexibilidad, liderazgo asertivo, un ambiente humano con calidad, entre muchos otros factores, que implica la convivencia social y que en las organizaciones debe poder ser medible para realizar un buen diagnóstico, análisis e intervención en pro de las metas empresariales y del recurso humano de las organizaciones.

3.3 Liderazgo y clima organizacional

Aludiendo a Orgambidez y Almeida (2015) señalan que los antecedentes organizacionales relacionados con la calidad de servicio y la satisfacción del usuario ha sido significativo, teniendo en cuenta que la eficacia es un factor valioso orientado a la competitividad y la viabilidad de las organizaciones, así como, las experiencias positivas de las personas, la calidad del servicio, logra ser capaz de impactar positivamente en la probidad de los usuarios y la prosperidad económica de las organizaciones, y como consecuencia de lo anterior, los líderes de las organizaciones cada vez están más interesados en estar al tanto de los elementos de la calidad transmitidos a través de las percepciones de los clientes, relacionado con el servicio de los empleados, es así, como la disposición se puede clasificar en calidad relacional refiriendo a la empatía y elementos afectivos entre cliente- empleado , la calidad funcional entendida en el marco de la eficiencia en el trato y servicio recibido. En este sentido, (Sánchez et al., 2009) confirman que a las organizaciones les atañe lograr un clima interno que propicie un impacto positivo en las actitudes y en los conocimientos del personal, en otras palabras, los directivos y responsables deben tener en cuenta la gestión eficaz de las prácticas organizacionales, para asegurar que las actitudes y comportamientos del personal proporcionen un servicio de calidad, por lo que según (Bowen y Lawler, 1992); enfatizan en el empowerment el cual hace referencia al criterio de los empleados para tomar decisiones sobre las actividades y comportamientos relacionadas con su trabajo por lo que resulta necesario, ya que los empleados requieren flexibilidad para tomar decisiones creativas

propendiendo a la satisfacción de los clientes internos y externos y por lo que muchos modelos de empresas poseen procedimientos rígidos; por esa razón el empowerment es significativo como una estrategia de crecimiento del talento humano y puede darse a nivel : individual u organizacional, es así, que según (Matthews et al., 2003), el empowerment organizacional hace referencia a los elementos que fomentan el empoderamiento de los trabajadores en cualquier organización, pudiendo identificar tres esferas: la estructura dinámica, se refiere al suministro por parte de la empresa, es decir directrices que faciliten la toma de decisiones de los empleados en sus puestos; el control sobre las decisiones, hace referencia al dominio y control del empleado sobre los aspectos relativos a su desarrollo profesional y la fluidez de la información indica la existencia de mecanismos de comunicación de la información necesaria.

Hay que mencionar además que, el clima organizacional de calidad según (Schneider et al., 2005) se define de cómo se da la valoración de los empleados acerca de las prácticas, procedimientos y conductas que son esperadas y recompensadas por la organización en relación con la calidad, consiente que todos los empleados vean que este atributo es importante y qué se espera de ellos por parte de la empresa, en términos de excelencia del servicio. Por otro lado, indica qué conductas son recompensadas y sitúa a los empleados sobre los elementos relativos a su desarrollo profesional en la organización, asimismo, Serrano y Portalanza (2014) reseñan que el liderazgo media en el bienestar de las empresas, igualmente Peiró y Rodríguez (2008), Omar (2011) reafirman que el liderazgo es un componente primordial por la manera en que los trabajadores derivan la satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador, en este sentido, se plantea que las prácticas del liderazgo son significativas para formar ambientes de trabajo estimulantes, que permita a los participantes desarrollarse (Thompson, 2012), por lo que los líderes poseen el porte para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal condición (Curtis y O'Connell, 2011).

Para Shriberg y Lloyd (2004) indican que las condiciones que se dan en liderazgo asumen una atribución dinámica y continua en el clima organizacional, el cual se reseña en las percepciones sobre la plasticidad organizativa, pertenencia, reconocimiento y comunicación, apaleando a una huella directa sobre las consecuencias; por lo que la realidad de un líder se da especialmente por su habilidad para congrega a sus empleados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos trabajen en la obtención de una meta común, además, Stringer (2001) asegura que el

comportamiento del líder maneja el clima organizacional ya que este genera motivación, logrando un buen nivel de desempeño, es decir un enfoque causa y efecto., Méndez (2006) expone que el clima organizacional es el ambiente de la organización, observado por el recurso humano de acuerdo con las condiciones en las que se desempeña intrínsecamente en la organización y que se articula por variables como la inspección, la toma de decisiones, la colaboración, el liderazgo, la estimulación, los objetivos y relaciones interpersonales.

En lo que respecta a los líderes actuales (Caro et al., 2007) sustentan que se deben asumir nuevos retos en las organizaciones, para que sean generadores de cambio, que provoquen beneficio en el talento humano que conlleve a la construcción de confianza interna en la organización, de tal manera se debe superar la falta de visión en actividades organizacionales, colocando un especial interés por la calidad de vida de los colaboradores, comprometiéndose con las condiciones de trabajo, bienestar de los colaboradores y el clima organizacional, potencializando las habilidades del talento humano fomentando valores y respeto a los derechos humanos ya que los problemas de comportamiento en el lugar de trabajo y el escaso bienestar percibido se asocian con instrucciones gerenciales inicuos, imparcialidad negativa y sobre todo un pobre clima organizacional. En este sentido (Contreras et al., 2010) afirman que sobresale el rol de los líderes, cuya actuación puede afectar negativamente sobre el bienestar y desempeño de los trabajadores, revalidando de esta manera que el liderazgo media en el bienestar del talento humano.

Para concluir, es significativo subrayar que el liderazgo es indiscutible en el contexto organizacional, siendo particular que el líder es el principal creador de un clima organizacional el cual se convierte en el mediador de las percepciones, influyendo sobre los comportamientos y creencias de los trabajadores, afectando directamente el compromiso de los empleados con el trabajo y el desempeño laboral orientado al bien común, logrando las metas, siendo un indicador las buenas prácticas, fomentando el crecimiento y desarrollo de habilidades y competencias en los miembros y equipos, por lo tanto el clima organizacional es medible dado en función de los comportamientos que los empleados tienen para con el trabajo incrementando la productividad, disminuyendo el ausentismo, reduciendo costos y aumentando el desempeño que permitirá a la organización alcanzar el éxito.

3.4 Relación liderazgo clima organizacional

En las últimas décadas se ha indicado la importancia de la relación del liderazgo- clima organizacional y la influencia que esta correlación ejerce en el recurso humano de las organizaciones, el liderazgo como tal es una condición que siempre ha existido a lo largo de la humanidad por vivir en sociedad y se ha transformado a lo largo del tiempo (Barroso y Salazar 2010). Por otra parte, el clima organizacional puede ser afectado por una multiplicidad de variables, sin embargo, el rol sobresaliente de los líderes en la concepción del clima organizacional, el estilo de liderazgo de un gerente afecta las percepciones del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, por lo que se ha reconocido que el estilo de liderazgo inquieta claramente en el bienestar de los recursos humanos, porque al formar entornos laborales motivantes los colaboradores desarrollan mejor su potencial (Curtis y O'Connell, 2011).

La correlación de los dirigentes con el clima organizacional y como es observado por los trabajadores, concierne con lo encontrado en investigaciones realizadas por (Elliot, 2011; Luthans, Avolio, Walumba y Li, 2005; Cummings et al., 2008), estos autores concluyen que los buenos estilos de liderazgo centrados en la gestión de las personas más que en las tareas, es trascendental para el éxito empresarial; ratificando lo anterior, (De la Garza, et al., 2013; Pons y Ramos,2012) hallaron en su indagación que existe correspondencia entre la entusiasmo que el líder proyecta y el clima organizacional , señalando que un líder que incita a mejorar la calidad del trabajo favorece la sostenibilidad de la organización.

Por otra parte, (González et al.,2014) demostraron la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en una dimensión de gran peso como es la motivación, igualmente, a través del instrumento Work Environment Scale (WES), (Lam et al., 2013) indicaron la correlación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales, hay que mencionar además a los investigadores (Martin, 2006; Jung,2000; Raineri 2006; Ponce, et. al, 2014) los cuales establecen las relaciones causales encontrándose evidencia en las conexiones de contingencia entre el liderazgo, clima organizacional y desempeño laboral, demostrando que la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional es fuertemente influenciada por el estilo de liderazgo, y que los resultados organizacionales son afectados a medida que la percepción del clima organizacional es favorable o desfavorable.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Elaborar una guía estratégica de liderazgo que estimule mejoras en el clima organizacional de la empresa H2O Consulting S.A.S., y así generar valor agregado en la productividad del talento humano de la organización.

4.2 Objetivos específicos

- Medir la percepción del clima organizacional de la empresa H2O Consulting S.A.S., por medio de herramientas aplicadas (encuestas) que permitan identificar oportunidades de mejora para inferir las estrategias de liderazgo a implementar.
- Determinar los atributos de los diferentes estilos de liderazgo por medio de un análisis diagnóstico a partir de la herramienta de grupo focal para definir como influyen en el clima organizacional de las compañías.
- Correlacionar por medio de cuadros, matrices y mapas comparativos las oportunidades de mejora del clima organizacional y los atributos de los diferentes estilos de liderazgo para definir la guía estratégica

5. MARCO TEÓRICO

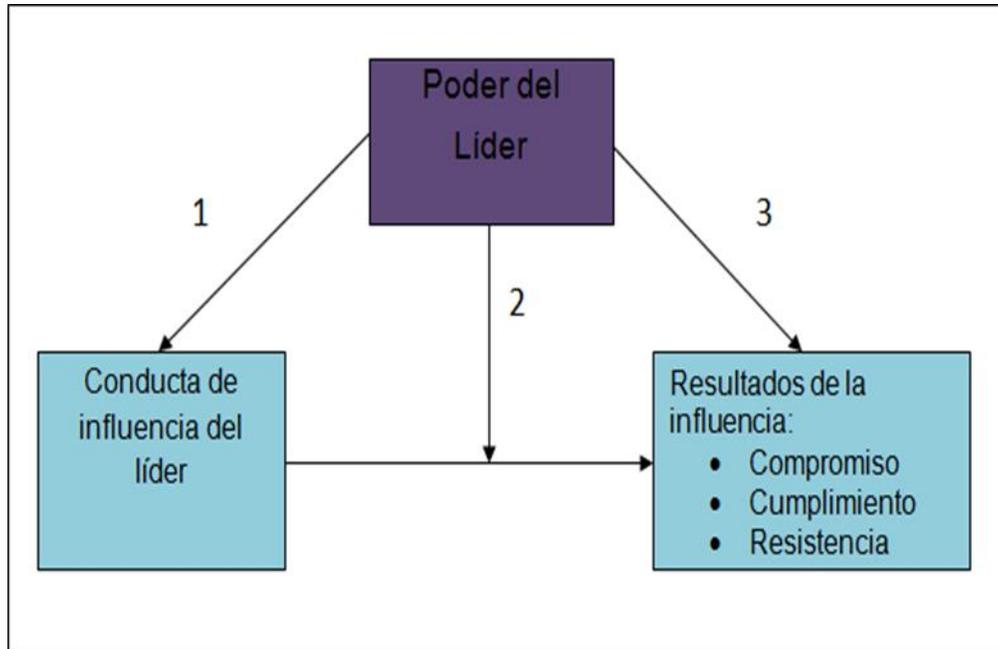
5.1 Definición de liderazgo

La definición de liderazgo es pluridisciplinario, por lo que se desarrolla en diferentes contextos, a manera de ejemplo en las organizaciones eclesióstias, políticas, administrativas, negocios, entre otras; por lo tanto, el liderazgo se limita a la dirección, autoridad de un grupo social o de una colectividad, influyendo de manera interpersonal sobre otros individuos a lo cual se suma un proceso de comunicación en procura de cumplir ciertos objetivos y metas, con lo anterior, el liderazgo es crucial en el desempeño de las sociedades y puede concebirse en el ámbito de las organizaciones, grupos humanos; el liderazgo de manera particular se trata de comprender y entender, que todos necesitan de un guía y un modelo referente para poder transitar en el quehacer diario. Según Chiavenato(2004) “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” (p. 458). El liderazgo implica que los sigan, es por ello por lo que el líder debe poseer condiciones como carisma, sensibilidad, empatía para poder llegar a todos y de ese modo ayudar a modificar el comportamiento de los seres humanos, un mal líder puede llevar a la destrucción de colectivos en los diferentes ámbitos Terrazas Pastor (2015). Desde este aspecto, el liderazgo involucra provocar el desarrollo y la colaboración particular, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización (Perdomo y Prieto, 2009).

Un liderazgo eficaz como lo afirman (Uribe, 2005; Barroso y Salazar, 2010) se determina porque el dirigente muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas orientado al logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo, por lo que debe ser transformador, eficaz y honesto; amparado y orientado hacia el bien común y cuyo fin primordial es el descubrimiento personal mediante el desarrollo de las relaciones interpersonales que aporten a la sociedad.

Figura 1

Liderazgo y comportamiento



Nota. Representa los tres ejes principales del liderazgo y su comportamiento. Tomado de Yukl, Gary (2008). Liderazgo en las organizaciones. España: Pearson Educación. Pp. 331-348, 352-354

En la figura 1, se observa la relación causal que ejerce el liderazgo en las conductas de los colaboradores, independiente del cargo jerárquico dentro de la organización, es significativo la percepción que el líder debe inspirar, a manera de ejemplo un compañero más que les brinde apoyo, confianza, entre otras.

5.2 Teorías de liderazgo

A través del tiempo los estudios han señalado diferentes enfoques para explicar la figura del líder y su relación con los diferentes contextos; estas orientaciones en su mayoría se han encaminado en proposiciones orientadas al líder y el rol que desempeña, para (Torres, 2020) con el auge que ha tenido en los últimos años, las investigaciones han dirigido su mirada al papel activo que juegan los seguidores, siendo significativo la relación del liderazgo y el rol que determina de acuerdo con su percepción, su proceder y sus necesidades, por lo que requiere cierta condición de líder y que estas características están por encima de los otros individuos.

En este sentido, se resumen en la siguiente tabla las cuatro principales corrientes teóricas el desarrollo de los estudios de dirección y liderazgo.

Figura 2

Teorías del liderazgo

Teoría	Orientación	Principales autores
Rasgos	Determina las características y habilidades distintivas del líder que explican la eficiencia del liderazgo, entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son, establece el liderazgo como innato	Taylor, Mayo, Maslow, Stogdill
Comportamiento	Respalda que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de sus cualidades personales, o por medio de los modelos de conducta. Explica los estilos individuales de los líderes, la naturaleza de su labor, dirigir con ejemplo, de igual manera proponen estilos de liderazgo este planteamiento es significativo el reconocimiento de los modelos de liderazgo en concordancia con la labor, dicho de otra manera, no se basa en los rasgos o habilidades, sino en lo que hace y la manera de ejecutar la dirección identificando patrones que hacen que un individuo pueda influir en un grupo o en una organización	McGregor Lewin Likert Blake Mounon Grupo Ohio
Situacional o contingencia	Examina la forma de adaptarse a la naturaleza de la situación y demandas de colaboradores. Opera en función a las situaciones, se relaciona con el estilo de dirección, el grado de madurez, experiencia, necesidades del grupo, orientado a la tarea, las metas estableciendo altos desempeños, a las relaciones efectivas, empatía, buena comunicación	Fiedler Hersey Blanchard Lewin Peter Drucker
Emergente	Explica por qué son valiosas las relaciones de autoridad e intercambio entre líderes y seguidores, sostienen que este estilo de liderazgo se da cuando los líderes modifican las conductas y percepciones de sus seguidores, proponen que se cumplan los objetivos a través del logro de los seguidores, en la medida que estos están enteramente conscientes de la importancia que sus puestos tienen para la organización	Burns Bass/ Avolio Crossan, Vera, Nanjad Goleman

Nota: la figura muestra la síntesis de la revisión realizada a partir de (Montalván et al., 2014) y Castaño (2013) las diferentes teorías del liderazgo con sus principales autores

5.3 Estilos de liderazgo

Tomando como fuente a Delgado y Delgado (2003), la globalización y los contextos actuales en el clima organizacional y en general en el mercado presente, en el que la competitividad y la transformación están presentes, exige que las organizaciones adapten modelos de liderazgo en el que todos los miembros se flexibilicen y por tanto adquieran habilidades y competencias orientadas a la responsabilidad personal y a las políticas empresariales, lo que implica que los líderes, gerentes desarrollen un mayor potencial e identifiquen oportunamente las limitaciones del personal y así determinen a tiempo las posibles falencias que afectan el logro de objetivos personales y empresariales de los colaboradores. Dicho lo anterior, obliga a nuevas modalidades de gestión en la que se exige de los directivos y gerentes nuevas acciones, encauzadas a organizar un tipo de gestión que busque desarrollar desempeños máximos en los que las personas desplegando todo su potencial a través de realizar las tareas de manera eficaz; motivando y generando innovación, creatividad, adaptación al cambio entre otras, para los retos actuales y así llevar a la empresa a la competitividad con alto compromiso.

Para lo anterior, se hace necesario identificar los tipos de liderazgo, para que según el contexto se pueda aplicar y desarrollar con un alto valor relacional con los miembros de la empresa.

Figura 3

Estilos de liderazgo

Democrático o participativo	Se fundamenta en la toma de decisiones basada en los aportes que realiza los miembros del equipo, cada miembro posee la misma opinión sobre la dirección del proyecto implica que, en el grupo debe haber respeto, escucha activa, decisiones, opiniones, reflexiones es decir apelar al Feedback permitiendo que la motivación, participación y aporte a soluciones (Fierro y Villalva, 2017)
Autocrático o autoritario	Este estilo de liderazgo, Sarbia (2017), se centra en la toma de disposiciones de manera unilateral, es decir sin tener en cuenta a los empleados, no se consulta e informa previamente, solo se espera que los colaboradores apoyen la dirección y acciones que se formen a través del líder
Laissez-Faire o liberal	Se traduce concretamente como déjelos hacer, los líderes que lo implementan conceden casi toda la autoridad a sus empleados, no se establecen políticas de trabajo, se confía plenamente en los colaboradores, lo que se caracteriza por usencia de control y dirección permitiendo empoderamiento de los subordinados (Choque, 2015)

Estratégico	El liderazgo estratégico es una habilidad de influir a los colaboradores de manera voluntaria y que se tomen decisiones a corto y largo plazo lo que genera estrategias, para alcanzar las metas asumiendo en los líderes cambios de manera positiva ante la expectativa de los que conforman la organización, refiriendo las políticas de misión, visión entendida desde el contexto para diferenciar las competencias básicas como son la satisfacción laboral, innovación (Fierro, 2012)
Transformacional	Este tipo de liderazgo para (Rodríguez et al., 2006) forma una relación mutua entre el líder y sus colaboradores de manera que genera cambios motivacionales, impulsando los empleados a poner todo su entusiasmo y empeño frente a las labores asignadas en procura de alcanzar las metas de la organización, el líder a pela a elementos esenciales como el carisma, la motivación personal e intelectual, y el respeto individual
Transaccional	Líderes y gerentes distinguen a sus empleados esencialmente por el trabajo que efectúan a través de incentivos de diversos tipos como pueden ser bonos, monetarios, ascensos, entre otros, que los impulse a abordar sus labores diarias de acuerdo con las metas, estableciendo roles y compromisos relacionados con los objetivos de la empresa (Martins, 2022)
Estilo entrenador o Líder-Coach	Este estilo se centra en estrategias que permitan a su equipo trabajar en unión, este estilo tiene mayor énfasis en el crecimiento y el éxito de los empleados de manera individual (Fuentes, 2020)
Burocrático	Se basa en dirigir a los colaboradores a realizar tareas y metas establecidos siguiendo normas concretas que están alineadas con las políticas empresariales o de la organización, visto de esta manera el ambiente laboral es rígido entre los directivos, líderes y recurso humano por lo que se debe seguir las normas e instrucciones establecidas (Arrimada, 2022)

Nota: La figura muestra la síntesis de los diferentes estilos de liderazgo en revisión realizada a través de diferentes autores citados.

5.4 Dimensiones del clima organizacional

En la reflexión de Sandoval (2004) “las dimensiones del clima organizacional son características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos” (p. 85), por lo que conocer las dimensiones de la cultura organizacional es significativo para poder definir los elementos que afectan el clima de la organización desde un estudio teórico de diferentes autores los cuales se revisaron para tener un panorama más amplio referente al clima organizacional.

Figura 4

Dimensión del clima organizacional

Dimensión del clima organizacional	Valor medible	Autores
Método de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control	Influencia en los trabajadores, instrumentos para motivar a los empleados, tipos comunicación, relación jefe- empleado, objetivos, asignación de funciones, control en las áreas	Likert
Estructura, responsabilidad individual, remuneración, tolerancia al conflicto, apoyo	Reglas y políticas organizacionales, autonomía, equidad salarial, percepción laboral, vínculos y clima organizacional	Litwin y Stringe
Autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad, toma de decisiones centralizada	Libertad en la toma de decisiones, colaboración y desempeño a través de los recursos organizacionales, entorno social positivo, directrices organizacionales, remuneración conforme a las habilidades, innovación en la ejecución de tareas	Pritchard y Karasick
Recursos tecnológicos, recursos humanos, comunicación, toma de decisiones	Rendimiento a través de nuevos recursos, bienestar a los colaboradores, redes de comunicación, condiciones laborales, evaluación de la información y rol de los empleados en los procesos	Bowers y Taylor
Autonomía, estructura del cargo, recompensa, agradecimiento, apoyo	Responsabilidad, independencia, comunicación con los superiores, estímulo del jefe	Brunet

Nota: Tomando como fuente Sandoval-Caraveo M.C. (2004) *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2004; 27:78-82. La figura muestra la síntesis realizada por los investigadores de las diferentes dimensiones que se dan en el clima organizacional y los principales referentes

Para resumir, se deduce que para los autores el liderazgo es estrechamente relacionado con el clima organizacional siendo significativo la disposición hacia los colaboradores, bienestar y comunicación.

Además de lo anterior Serrano y Portalanza (2014) en revisión documental de (Alvarez y Toro, 1992) consideran que las dimensiones para medir el clima organizacional son doce, siendo estas valores agrupados en los recursos propios de las personas, en los de las organizaciones y en los estilos de liderazgo.

Asimismo, para Stringer (2001) el clima organizacional es medido a través de dimensiones que muestren aspectos como de la jerarquización y distribución de los roles y responsabilidades de los

trabajadores, modelos que permitan identificar el efecto de la presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo en los empleados para trabajar bien; de igual forma la responsabilidad, reflejada en las impresiones de los empleados de ser autónomos y libres en la toma de decisiones; el reconocimiento: indica el efecto de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho; el apoyo se manifiesta el sentimiento de confianza y respeto que prevalece dentro del grupo de trabajo; Compromiso: refleja el sentido de orgullo de los empleados de pertenencia a la organización y su grado de compromiso para con las metas de la organización, además (Rodríguez et al., 2010) manifiestan que el análisis del clima organizacional se basa en 4 dimensiones: el liderazgo, el compromiso, la participación y la motivación.

6. METODOLOGÍA

Figura 5

Esquema de la metodología

Área de estudio	Etapas	Actividad/Tarea	Instrumento	Producto
Percepción del clima organizacional en la empresa H2O Consulting SAS	Organización documental, estructura	Definir la población, Charlas exponenciales	Análisis documental	Documento escrito
	Diseño y aplicación	Definir variables, elaborar el cuestionario	Encuesta	Encuesta en Google forms
	Tabulación y análisis de datos	Análisis cualitativo y cuantitativo	Excel	Tabla comparativa
	Resultados y conclusiones	Evaluación de las variables	Excel Gráficas	Tabla Análisis dimensiones y valor medible
Atributos de los estilos de liderazgo	Organización documental, cuestionario guía	Estructura de preguntas abiertas, reflexivas, circulares	Grupo Focal	
	Organización de los grupos	Conformación grupo focal 1, toma de notas	Grupo focal 1, directivos	Documento escrito
	Organización de los grupos	Conformación grupo focal 2, toma de notas	Grupo focal 2, colaboradores	Documento escrito
	Análisis de resultados	Análisis documental	Informe escrito	Tabla de análisis
Correlación clima organizacional, atributos de los estilos de liderazgo	Revisión de las dimensiones	Análisis documental	Informe escrito	Ciclo relacional
	Identificación estilos de liderazgo	Delimitación de los resultados de las encuestas y grupos focales, problemáticas encontradas	Informe escrito	Tabla atributos de los estilos- clima organizacional Tabla impacto de liderazgo transformacional
Liderazgo transformaciona l- Clima organizacional	Revisión documental	Definir y analizar resultados	Informe escrito	Guía estratégica aplicada a la empresa H2O Consulting SAS

Nota: Se presenta en la siguiente figura con el esquema desarrollado para abordar la investigación realizada de acuerdo con el planteamiento de la pregunta diseñada y el desarrollo de los objetivos

6.1 Medir la percepción del clima organizacional de la empresa H2O Consulting S.A.S por medio de herramientas aplicadas (encuestas) que permitan identificar oportunidades de mejora para inferir las estrategias de liderazgo a implementar.

Las dimensiones del clima organizacional a través de referentes teóricos permitieron identificar las oportunidades de mejora para fortalecer la marca de la organización, teniendo en cuenta esto, es significativo la, revisión organizacional de la empresa, los colaboradores, las acciones orientadas al desarrollo personal y los beneficios que la empresa ofrece a sus colaboradores.

Para lo anterior, se efectuó la medición de la percepción del clima organizacional de la compañía a través de una herramienta aplicada como es el caso de la encuesta, para su desarrollo y ejecución se realizó en cinco fases como se muestra en la figura 2, asimismo se realizó una tabla comparativa tomando como referente la medición de las variables del clima organizacional indicadas en el marco teórico.

Figura 6

Fases objetivo I



Nota: Se representa las fases propuesta por las investigadoras de las etapas a desarrollar para el objetivo 1

- Fase I

Se estableció una muestra de 17 colaboradores en distintos cargos y especialidades en las áreas que conforman la compañía. aplicado a una población vinculada a la empresa H2O Consulting S.A.S., ocupando los siguientes cargos con incidencia directa en la operación de la empresa; veinte

(20) trabajadores, con niveles académicos de pregrado, posgrado, técnicos y tecnólogos, con tipos de contratación indefinido y por obra y labor. Las áreas se encuentran conformadas así: área administrativa, tres (cartera, apoyo administrativo, auxiliares); área técnica: cuatro directores de proyecto, tres profesionales sociales, cinco residentes de obra, 1 profesional HSQ, 1 profesional ambiental, se excluirá a 3 profesionales por razones de horario y tipo de contrato incompatibles con el asunto.

A través del departamento de Recursos Humanos de la organización, se realizó una reunión previa de treinta (30) minutos en la cual se convocó a los trabajadores en sus diferentes áreas, cargos y especialidades, inicialmente se desarrolló una charla de carácter exponencial en el que se sintetizó el argumento de clima organizacional, estilos de liderazgo. Para el desarrollo de la indagación los participantes coincidieron en realizar la encuesta, posteriormente se les extendió la invitación a realizarla en un periodo de 8 días a partir de la entrega.

- Fase II

Para el desarrollo de esta fase, a través de la herramienta Google drive se creó un formulario de Google forms que permitió con este software crear una encuesta, para lo anterior, se plantearon preguntas a partir de variables establecidas en la revisión bibliográfica y que son el objeto de la investigación: Caracterización participantes, comunicación, nivel de satisfacción, toma de decisiones, liderazgo, Tipos de liderazgo, clima organizacional.

A partir de las variables determinadas se generaron preguntas para obtener la percepción y criterios que asume el encuestado orientada a determinar el grado de conocimiento del tema, en razón de esto, se define realizar una encuesta de carácter descriptivo, con preguntas cerradas, así el encuestado podrá seleccionar entre las opciones ofrecidas que previamente han sido determinadas por la investigación, asimismo, como se muestra en la tabla 1 se realiza la estructura de la encuesta.

Tabla 1

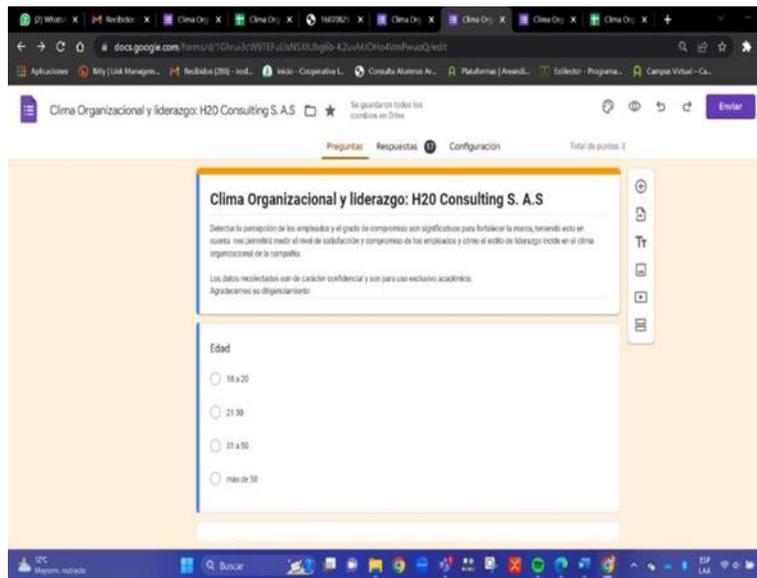
Estructura de la encuesta

Variable	Descripción	Pregunta
Características de los encuestados	Edad, genero, tiempo en la empresa	1-3
Comunicación	Se desea conocer la forma de comunicarse con el líder	4-5
Nivel de satisfacción	Se desea conocer la percepción de agrado en el rol que desempeña	6-8
Toma de decisiones	Se busca analizar la percepción de los subalternos frente a las decisiones de los líderes	9-10
Liderazgo	Se busca conocer las características del líder	11-13
Clima Organizacional	Se busca conocer la importancia de la relación liderazgo, clima organizacional	14

Nota: En la tabla se muestra las variables, descripción de las preguntas elaboradas para la encuesta realizada a la población seleccionada de la empresa H2O Consulting SAS

Figura 7

Captura encuesta realizada



Nota. La figura muestra la encuesta realizada a la población escogida, la cual se generó en Google forms para la ejecución

En cuanto a la distribución de encuestas, una vez elaborado el formulario con la herramienta de Google forms se generó el link que dirigía automáticamente a la encuesta, de esta manera se distribuyeron por medio del WhatsApp lo cual había sido previamente conciliado con los

participantes. El tiempo de difusión de la encuesta fue de 8 días, de esta manera se obtuvieron 17 encuestas de las 17 establecidas de acuerdo con la población identificada en la organización, destacando la disposición de los participantes. El link de ingreso a la encuesta fue el siguiente: <https://forms.gle/2pVkwHUuMEjYHWvb8>

- Fase III

La tabulación y análisis de la encuesta se registró de acuerdo con la base de Excel propia de la herramienta como se muestra en la figura siguiente

Figura 8

Excel de respuestas

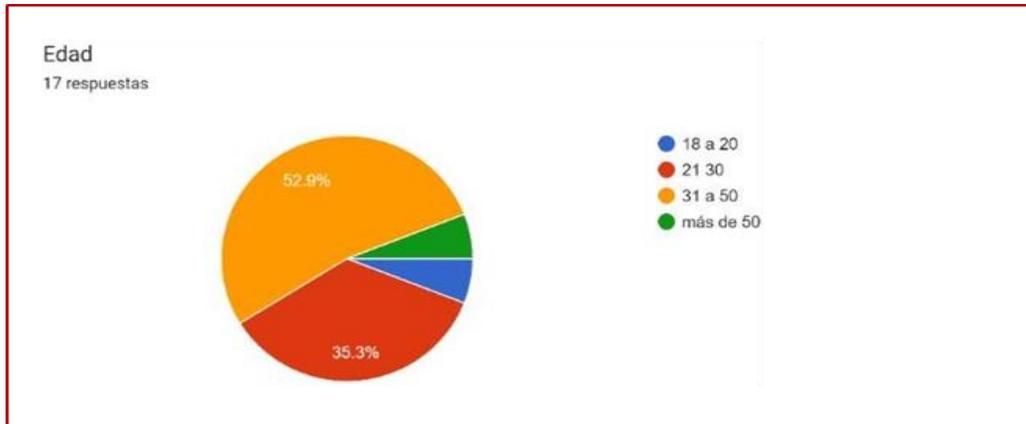
	A	D	E	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	W
1	¿Marca temporal	¿Tiempo en la empresa	¿Nivel de estudios	¿Ejerce en común	¿Cuál es su rol en la	¿Cuál es su estilo de vida	¿Algunos de sus	¿Su forma de ver del	¿Considera que está	¿Puede algún proyecto	¿Cuáles valores cree	¿Cuál cree que es el	¿Considera que el rol	¿Género	Edad	
2	20200223 18:38:41	Más años	Pagado	A veces	Es unidireccional, no	Insatisfecho	S	No	S	Comunicación y	Se centra en la	Mujer	21:30			
3	20200223 18:58:02	de 1 años a 5	Pagado	A veces	Regular	Insatisfecho	Algo	S	No	S	Comunicación y	Se centra en la	Mujer	más de 50		
4	20200223 22:08:20	de 1 años a 5	Pagado	S	Buena	Más satisfecho	S	S	No	S	Compromiso	Se centra en la	Mujer	21:30		
5	20200223 10:04:41	de 1 años a 5	Especialización	No	Es unidireccional, no	Normal	No	S	No	S	Todos los	Se centra en la	Hombre	31 a 50		
6	20200223 15:09:52	de 1 años a 5	Pagado	S	Buena	Satisfecho	S	No me interesa	No me interesa	S	Todos los	Se centra en la	Mujer	21:30		
7	20200223 18:05:20	menos de 1 año	Especialización	S	Buena	Más satisfecho	S	No	No me interesa	No	Todos los	Se centra en	Mujer	31 a 50		
8	20200223 18:08:07	de 1 años a 5	Pagado	S	Buena	Satisfecho	S	S	S	S	Comunicación y	Se centra en el	Hombre	31 a 50		
9	20200223 18:08:27	más de 5 años	Pagado	A veces	Buena	Satisfecho	S	No	S	S	Todos los	Se centra en la	Hombre	31 a 50		
10	20200223 19:15:50	menos de 1 año	Pagado	S	Es bidireccional, no	Normal	No	S	S	S	Todos los	Se centra en	Mujer	31 a 50		
11	20200223 18:20:25	menos de 1 año	Especialización	S	Buena	Más satisfecho	S	No	S	S	Todos los	Implementación de	Hombre	21:30		
12	20200223 18:22:27	menos de 1 año	Pagado	No	Buena	Normal	S	S	No	S	Todos los	Se centra en la	Hombre	21:30		
13	20200223 18:40:53	menos de 1 año	Tecnico-Tecnólogo	S	Buena	Satisfecho	No	No	No	S	Trabajo en	Se centra en el	Mujer	18 a 20		
14	20200223 18:42:41	de 1 años a 5	Pagado	A veces	Regular	Satisfecho	Algo	S	S	S	Todos los	Se centra en	Hombre	31 a 50		
15	20200223 18:43:20	menos de 1 año	Especialización	No	Regular	Más satisfecho	No	S	S	S	Todos los	Se centra en el	Mujer	31 a 50		
16	20200223 18:48:07	menos de 1 año	Pagado	A veces	Regular	Satisfecho	S	No me interesa	No	S	Compromiso	Se centra en la	Mujer	21:30		
17	20200223 18:58:41	menos de 1 año	Especialización	S	Es bidireccional, no	Satisfecho	S	S	S	S	Comunicación y	Se centra en la	Mujer	21:30		
18	20200223 19:00:07	menos de 1 año	Especialización	S	Regular	Satisfecho	No	S	S	S	Todos los	Se centra en el	Mujer	31 a 50		
19	20200223 19:02:47	menos de 1 año	Pagado	A veces	Buena	Normal	S	No	S	S	Todos los	Se centra en	Mujer	31 a 50		
20																

Nota: formato de hoja de respuestas Google Forms de los resultados de la encuesta realizada

A continuación, se realiza el análisis cualitativo y cuantitativo de las respuestas entregadas por los participantes

Figura 9

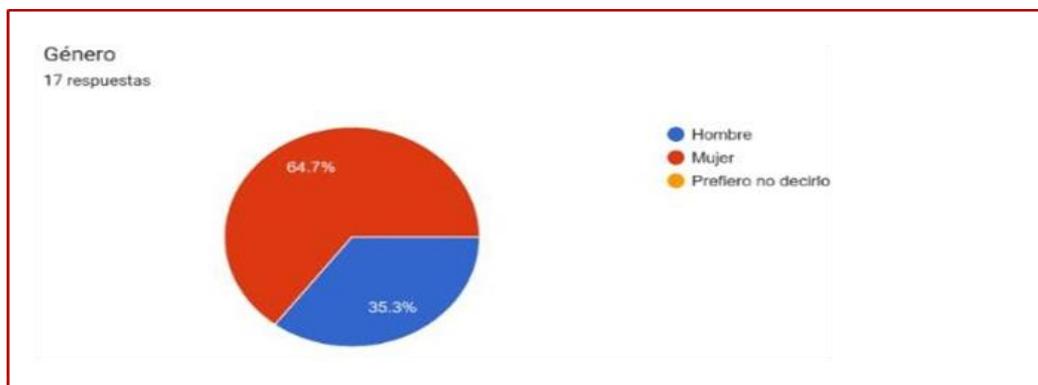
Rango de edad



Nota: La figura muestra que el 52.9 % de los participantes se encuentran en un rango de edad entre 31 a 50 años representados por la etapa de juventud adulta, seguido por edades de 21 a 30 años con un 35.3% señalados por la juventud de los individuos y el 5.9% corresponde a más de 50 años caracterizados en adultez, el 5.9% de 18 a 20 caracterizados por la juventud, siendo una etapa en la que se termina de completar el proceso de maduración se prepara para la adultez

Figura 10

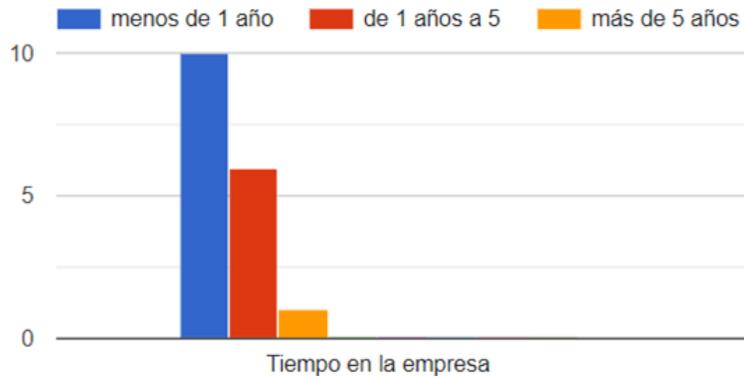
Género de los participantes



Nota: la figura muestra que el 64.7% de los participantes de la organización pertenecen al género femenino contra un 35.3% de hombres, estos indicadores son significativos en sí mismo por la Razón Social de la Empresa por lo que evidencia la importancia de equidad de género viéndose reflejado por el conjunto de mujeres que trabajan en la organización; lo que involucra el compromiso al fortaleciendo las mejores prácticas de igualdad de género, animando un ambiente laboral más equitativo, incluyente, que promueve y valora la diversidad

Figura 11

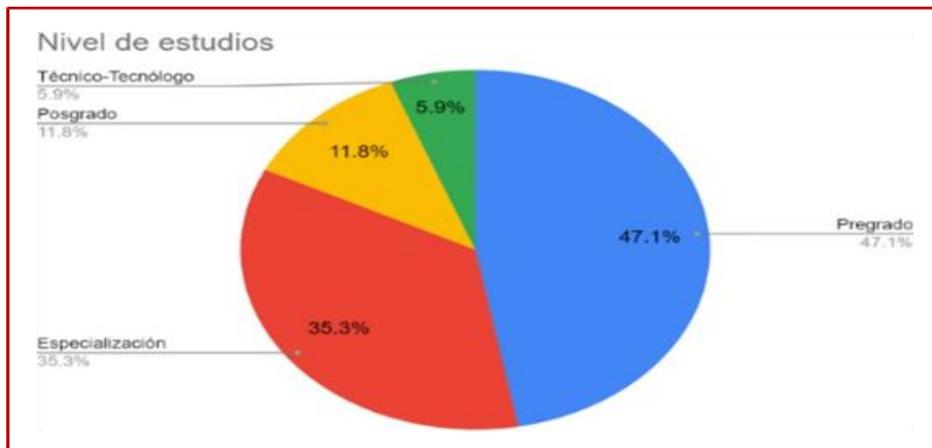
Tiempo laboral



Nota. El tiempo de estabilidad laboral en la organización está enmarcado en un periodo de menos de 1 año con un 59% de los trabajadores, el 35.1% de 1 a 5 años y el 5.9% más de 5 años, reflejando alta rotación laboral.

Figura 12

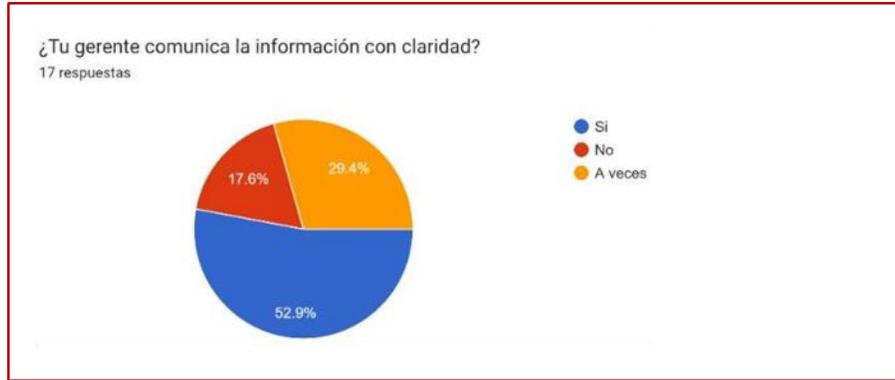
Nivel académico



Nota. En referencia al nivel de estudios el 47.1% de los empleados cuentan con formación en pregrado, el 35,3 % con especialización, 11,8 % posgrados y el 5.9% técnico-tecnólogo, lo que muestra la importancia del nivel de educación vs la competitividad empresarial por lo que además es necesario que los empleados de una empresa tengan la posibilidad de formarse internamente y pulir sus habilidades, orientado a mejorar la productividad, se sientan más comprometidos con la marca y aumenten su sentido de pertenencia.

Figura 13

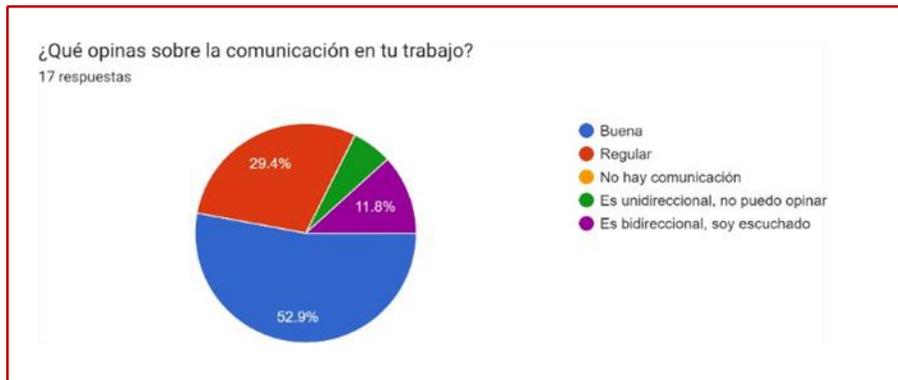
Comunicación gerencial



Nota. El 52.9% de los trabajadores manifiestan que la gerencia es clara al comunicar la información con ellos siendo significativo que el 29.4% consideran que a veces no obtienen la claridad de la información y el 17.6% consideran que no es claro, por lo que revisando estos valores se puede inferir que el 47% de los empleados consideran que la información no es emitida de manera clara.

Figura 14

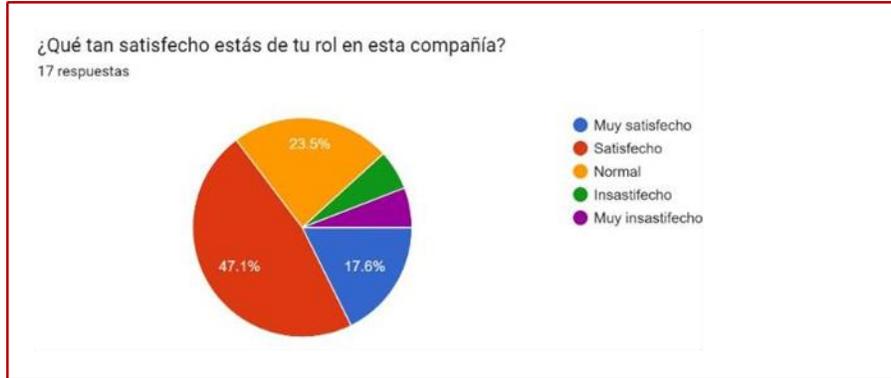
Comunicación laboral



Nota. Los participantes con un 52.9% manifiestan que la comunicación en el contexto laboral es buena, el 29.4% manifestaron que se presenta regular, el 11.8% que es escuchado y 5.9% manifiesta que se da en un solo sentido, no es escuchado.

Figura 15

Nivel de Satisfacción



Nota. Es evidente a manera general el grupo siente un nivel de satisfacción estereotipado. Este factor mide el nivel de percepción de satisfacción y el cual incide significativamente en el que los trabajadores y en su compromiso.

Figura 16

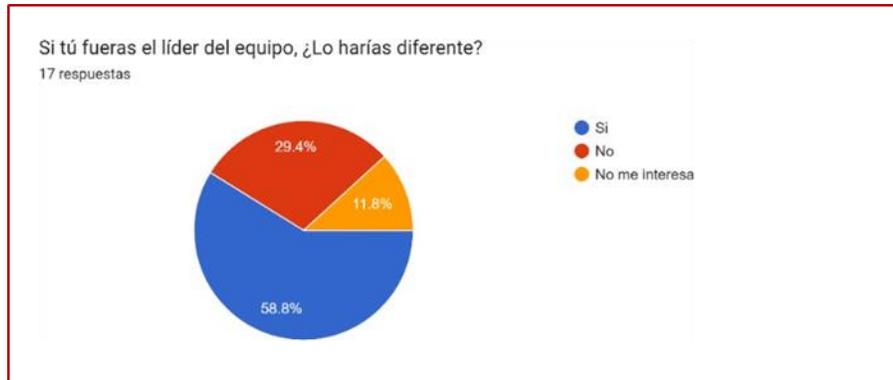
Motivación



Nota. El 58.8% manifestaron orgullo relacionado con el trabajo, sin embargo, se debe considerar el porcentaje del 29.4% no aprecian algo realizado en su trabajo y el 11.8% manifestó estar algo orgullosos, las respuestas de los colaboradores causan efecto respecto a la motivación relacionados directamente con el contexto que rodea al individuo.

Figura 17

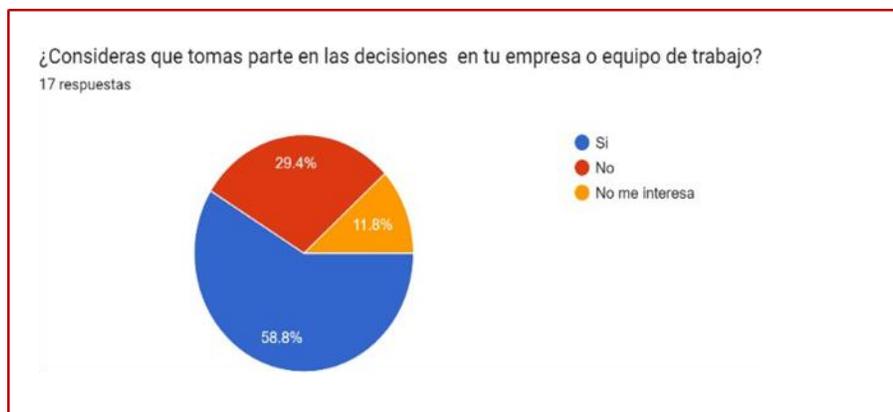
Liderazgo



Nota. El resultado del 58.8% considera que haría algo diferente lo que explica el interés de los individuos en aportar, desarrollar habilidades y aptitudes necesarias, para ser capaz de conseguir sacar adelante diferentes retos establecidos para el desarrollo del equipo de trabajo y apoyar el crecimiento empresarial. Para los participantes que manifestaron que no o que no le interesa es trascendental participar de manera creativa para impulsar el desarrollo de los equipos de trabajo lo que se verá reflejado en la productividad y las metas empresariales.

Figura 18

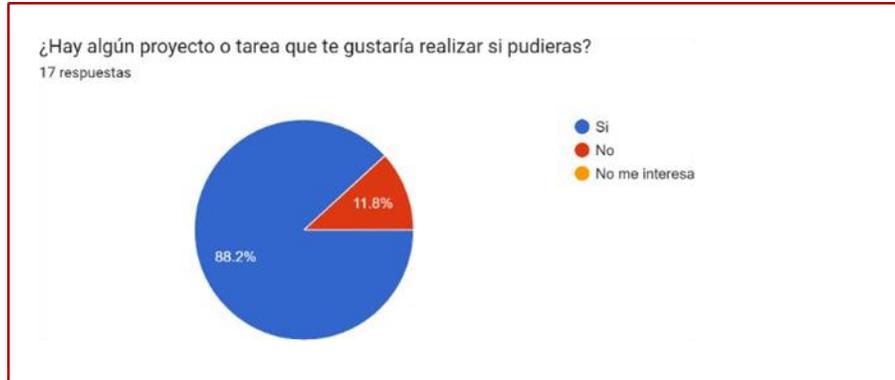
Toma de decisiones



Nota. El 58.8% de los participantes afirman que toman parte de las decisiones, lo que es significativo en el sentido que los individuos y los grupos necesitan tomar decisiones para transmitir datos, para identificar opciones alternativas

Figura 19

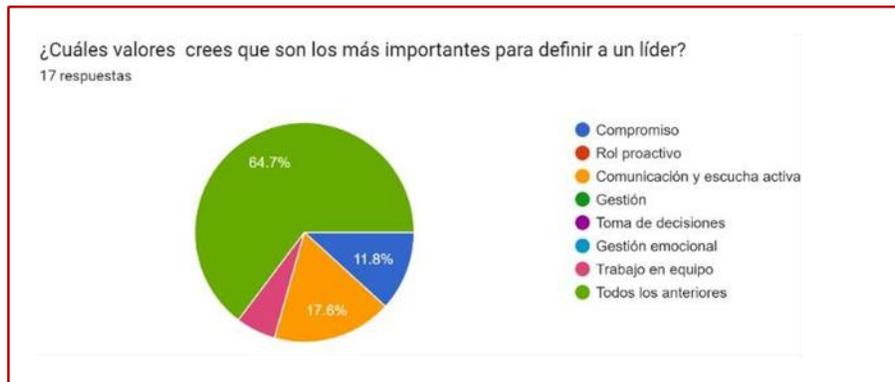
Proyectos



Nota. El 82.2% de los participantes afirman tener proyectos que les gustaría realizar, por lo que es valioso que los líderes de la organización realicen feedback con los colaboradores, lo que le permitirá a la compañía descubrir puntos de mejora, hacer sentir a los colaboradores que su opinión importa.

Figura 20

Valores de los líderes



Nota. El 64.7% de los participantes registran los valores que debe tener un líder, asimismo es importante mencionar que algunos consideran algunas características más relevantes, por que reflexionar sobre cuáles son los valores más sustanciales y el ejercicio del subordinado en relación con el líder es uno de los factores que mayormente contribuye para que este pertenezca a dicho grupo.

Figura 21

Tipos de liderazgo



Nota. El 23.5% democrático o participativo, asimismo otro 23.5% transaccional, otro 23.5% autocrático, autoritario, un 11.8% transformacional, otro 11.8% estratégico; el 5.9% Burocrático. Con los resultados es posible decir que el recurso humano tiene percepciones diferentes del estilo de liderazgo en la organización, lo que puede estar manifiesto por los grupos de áreas de trabajo que conforman la empresa.

Figura 22

Liderazgo-Clima Organizacional



Nota. El 88.2% de los participantes consideran que el liderazgo influye significativamente en el clima organizacional de la compañía y para el 17.8% no tiene una convicción clara de lo que representa para ellos y para la organización.

- Fase IV

Se realizó un cuadro comparativo de las dimensiones y variables según los autores referenciados en el marco teórico, para realizar un análisis gráfico se definió dar un valor a la dimensión y variable en concordancia con los resultados de la encuesta, el valor numérico en una escala de 1 a 5 donde 1 es muy bajo y 5 es alto, cómo se evidencia en la tabla 2 y figura 22.

Tabla 2*Análisis dimensiones y valor medible*

Variables	Valor medible de la encuesta	Valor de 1 a 5	Dimensión y variables según autores
Estructura organizacional	Conocimiento de las políticas y estructura organizacional, tener clara la definición de sus roles y responsabilidades	4	<p>Likert: características de los procesos de influencia, interacción líneas jerárquica</p> <p>Litwin y Stringe: Estructura: obligaciones de las reglas, y políticas de la organización</p> <p>Pritchard y Karasick: flexibilidad, estatus diferencia e importancia jerárquica que le da la organización</p> <p>Bowers y Taylor: Condiciones que tienen los recursos humanos para trabajar</p> <p>Brunet: Mide a los trabajadores y métodos de trabajo que se establecen en la organización</p>
Comunicación	Claridad en las directrices teniendo en cuenta que la comunicación debe ser más asertiva y bidireccional para mejorar los estilos de comunicación	3	<p>Likert: influencia de los tipos de comunicación</p> <p>Bowers y Taylor: Redes de comunicación que se tienen en la organización, facilidad de ser escuchados en la organización</p> <p>Brunet: Tipo de comunicación con los superiores</p>
Nivel de satisfacción y motivación	satisfacción y motivación moderada, se refleja alta rotación del personal	2	<p>Likert: motivar a los empleados y responder a sus necesidades</p> <p>Litwin y Stringe: Apoyo: sentimiento de amistad</p> <p>Pritchard y Karasick: Autonomía, cooperación y lazos sociales</p> <p>Bowers y Taylor: Apertura a cambios que facilitan o mejoran el trabajo y rendimiento de los empleados</p> <p>Brunet: Autonomía, remuneración y posibilidad de promoción</p>

Toma de decisiones	En conjunto los colaboradores consideran que toman parte de las decisiones, pero se centraliza en la posición jerárquica	3	Likert: Eficacia de la información en que se apoyan las decisiones, así como la distribución de los cargos Litwin y Stringe: Precepción del nivel de reto y riesgo que se presentan en el trabajo Pritchard y Karasick: Analiza según el nivel jerárquico en quien se centra Bowers y Taylor: Evalúa la información, y el rol de los empleados en el proceso
Liderazgo	Reconocimiento de la importancia y los valores del líder y la influencia en la organización, aun así, no concuerdan con el tipo y mando de liderazgo en la organización	2	Likert: método de mando e influencia
Clima organizacional	La influencia del liderazgo en el clima empresarial, orientado a la productividad Satisfacción rendimiento, a poyo, bienestar y estímulos es bajo evidenciado en la alta rotación del personal ambivalente por las condiciones de la empresa	2	Likert: objetivos, directrices, distribución, planificación Litwin y Stringe: confianza, asimilar las diferentes opiniones, responsabilidad, autonomía Pritchard y Karasick: Motivación, remuneración, reconocimiento Bowers y Taylor: Atención de bienestar de los empleados en el trabajo Brunet: Consideración, agradecimiento, apoyo y Estimulo que se recibe del jefe

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos de las variables seleccionadas en la elaboración y ejecución de la encuesta realizada al grupo de trabajo de la empresa H2O Consulting SAS

Figura 23

Dimensiones y los valores del clima organizacional



Nota. La gráfica muestra el porcentaje de las dimensiones reflejando un clima organizacional bajo en correspondencia con las dimensiones y valores medidos; las dimensiones se basan en una serie de refuerzos mutuos frente a los cuales, tanto líderes como seguidores, tienen que estar muy atentos para mantener el patrón de intercambios que permitan la cohesión, crecimiento de la organización a través de un clima organizacional afín con los objetivos de la organización.

- Fase V

Se concluye que la empresa H2O Consulting S.A.S está conformado por trabajadores en un rango de edad de 21 a 50 años, en coherencia con las etapas del ciclo vital por lo que para la comprensión psicológica los trabajadores se caracterizan con bases psicosociales orientadas a la estabilidad emocional, autonomía y proyección de metas, siendo significativo los rangos de edades por lo que las etapas del ciclo de la vida pueden influir en los comportamientos de los miembros de la organización, a manera de resultado los empleados de H2O Consulting S.A.S se encuentran en etapas de alcanzar plenitud laboral y responsabilidad de sus conductas, conscientemente coordinadas por lo que la cooperación entre los miembros es esencial para la existencia de la organización.

La caracterización de los participantes, mayoritariamente está conformada por mujeres, el promedio de tiempo laboral en la compañía de menos de un año, por lo que siendo una empresa consolidada con más de 16 años de trayectoria, este componente incide negativamente en la organización debido a la disminución de la productividad, la pérdida de talento valioso y la desmotivación de los empleados, factor que es un componente negativo en el clima organizacional.

En lo que refiere al nivel académico, la empresa cuenta con un recurso humano con estudios en posgrado y especialización lo cual es trascendental en la sostenibilidad de la empresa enmarcado en la competitividad empresarial.

En el ítem de comunicación, es necesario realizar una revisión sobre comunicación asertiva la cual influye notablemente en el talento humano de la compañía, dado a que los gerentes, líderes o directores empresariales influyen a través del lenguaje y sus estilos de comunicación; para (Silva, 2020) no es suficiente una comunicación, es necesario que sea asertiva en los diferentes contextos y debe ser establecida desde un enfoque que permita desarrollar una habilidad en la competencia empresarial.

El nivel de satisfacción y motivación bajo, influye en el compromiso y la exaltación de los colaboradores, el rol de cada uno de los empleados, se resume en el conjunto de expectativas asociadas con el puesto, su independencia, y lo que se espera de él, si se presenta situaciones de ambigüedad o conflicto repercuten negativamente en el individuo, generando estrés laboral, afecta la responsabilidad, las relaciones interpersonales, la participación, estabilidad laboral; elementos o factores negativos que afectan el clima laboral y por ende a la organización.

La toma de decisiones en la empresa al ser de manera autocrática conlleva a la falta de motivación y creatividad en los colaboradores. Por ello, entre más claro tengan los colaboradores cuál es el proceso para la toma de decisiones y las herramientas necesarias para llegar a ellas, mayor será el impacto en la compañía o en los equipos de trabajo.

En relación a la percepción de liderazgo, estilos y relación con el clima organizacional, los participantes establecen que apelarían a otras formas de proceder, lo que involucra el bajo nivel de satisfacción frente a los líderes y el gerente, de manera que, refleja un gran impacto negativo en la compañía o en los equipos de trabajo, asimismo, las opiniones del tipo de liderazgo están estrechamente dividido, manifiesto en divisiones de los grupos de áreas de trabajo que conforman

la empresa y a su vez , implica distintos tipos de liderazgo que se refleja en el clima organizacional de la compañía.

La medición de la percepción del clima laboral es baja, de acuerdo con las dimensiones y variables analizadas, el cual se resume en el conjunto de expectativas asociadas con el puesto, su independencia, el estilo de liderazgo, y lo que se espera de él, si se presenta situaciones de ambigüedad o conflicto repercuten negativamente en el individuo y por ende en la organización.

6.2 Determinar los atributos de los diferentes estilos de liderazgo por medio de un análisis diagnóstico a partir de la herramienta de Grupo focal para definir como influyen en el clima organizacional de las compañías

Esta estrategia permitió recopilar datos de manera cualitativa, el uso de este tipo de herramienta permite generar un ambiente de confianza para que los participantes hablen abiertamente, se efectuaron preguntas abiertas, circulares y reflexivas sobre aspectos puntuales de la organización. Para esta actividad se realizaron cuatro fases como se ve en la siguiente figura

Figura 24

Fases objetivo II. Grupo focal



Nota. Fases propuestas por los investigadores para el desarrollo del objetivo 2 a partir del uso de la herramienta de grupo focal

- Fase I

En primer lugar, se realizaron dos formatos guía con preguntas reflexivas, circulares, abiertas, para identificar la percepción del grupo, la primera guía se dirigió a los colaboradores de las áreas en las distintas disciplinas y especialidades.

Misión y visión institucional:

1. ¿Conoce las metas de la empresa?
2. ¿Conoce las políticas de calidad declaradas en la empresa?

Recompensas de trabajo:

1. ¿Recibe felicitaciones cuando realiza bien su trabajo?
2. ¿Se les ha informado sobre los reconocimientos o sanciones que puede recibir por su desempeño?

Relaciones interpersonales:

1. ¿Cómo se relaciona con los compañeros que pertenecen a su área de trabajo?
2. ¿Existen problemas entre su área de trabajo y otras áreas?

Respeto a la persona:

1. ¿Recibe un trato justo y respetuoso dentro de la empresa?
2. ¿Se le ha asignado trabajos que van contra sus valores personales?

Responsabilidad:

1. ¿Qué razón le lleva a cumplir con sus labores?
2. ¿Conoce sus responsabilidades de forma clara?
3. ¿Participa en la toma de decisiones?

Trabajo en equipo:

1. ¿Su departamento o área funciona con equipos de trabajo?
2. ¿Están claras las tareas de cada uno dentro del equipo de trabajo?

Comunicación:

1. ¿Cómo se representa la comunicación dentro de la organización?

2. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la comunicación en su área de trabajo?

Liderazgo- clima organizacional:

1. ¿Consideran que los líderes de las áreas entienden o tratan de entender los problemas del equipo?
2. ¿Qué opinión tienen de los líderes respecto a qué tan dispuestos están de asumir la responsabilidad cuando los miembros de un equipo no cumplen con las expectativas?
3. ¿Por qué es importante identificar el estilo de liderazgo y como creen que afecta el clima organizacional?

La segunda guía de igual manera se realizó con preguntas circulares, abiertas y reflexivas para identificar la percepción del grupo, dirigida a los líderes de las áreas.

Contexto laboral:

1. ¿Consideran que el trabajo está bien distribuido en las áreas?
2. ¿Se ha visto en la necesidad de trabajar horas extras para cumplir con las metas u objetivos de la compañía?

Comunicación:

1. ¿Está oportunamente comunicado con los equipos de trabajo?
2. ¿La información que le llega es clara y precisa?
3. ¿Qué medio le parece el más adecuado para recibir la información de la empresa?

Condiciones de trabajo

1. ¿Su puesto de trabajo cuenta con los recursos físicos y humanos que se necesita para desarrollar las labores?
2. ¿Cuándo ingresaron a la empresa se les capacito sobre sus funciones y su puesto de trabajo?
3. ¿Se presentan oportunidades de ascenso en la empresa?

Dirección y liderazgo:

1. ¿Cómo describe la relación con su jefe inmediato?
2. ¿Su jefe toma en cuenta sus sugerencias?

3. ¿Cómo describe la relación con los profesionales a cargo?
4. Toma en cuenta las opiniones, sugerencia de ellos
5. ¿Tratas de entender los problemas del equipo?
6. ¿Están dispuestos a asumir la responsabilidad cuando los miembros de un equipo no cumplen con las expectativas?

Identificación con la institución:

1. ¿Qué sentimiento le provoca trabajar en la empresa?
2. ¿Comparada con otras empresas como califica a la empresa?

• Fase II

Para esta fase, se programó reunión con el primer grupo focal integrado en un grupo de cuatro participantes directores de proyecto de la organización, se excluyó al gerente de la compañía, para generar empatía y asertividad frente a los planteamientos; se efectuó la invitación a través de correo electrónico en la que se informó el día, hora y lugar de reunión.

El segundo grupo focal se centró en un grupo de trece participantes profesionales de las diferentes áreas de la organización, se efectuó la invitación a través de correo electrónico en la que se informó el día, hora y lugar de reunión, de igual manera se excluyó a gerente y líderes de área para generar una mejor reflexión y respuestas a las cuestiones planteadas.

• Fase III

Participantes grupo focal 1

Moderador: Estudiante-investigador

Apoyo: Estudiante-investigador- Toma nota de las ideas relevantes

Directores de área: Ambiental (1), social (1), técnico (1), Operativo (1)

Duración: 10:00 am a 11:00 a.m. (60 minutos)

Se dio inicio a la hora programada en la sala de juntas de la organización. El moderador investigador agradece la participación y realiza la presentación del investigador 2 al ser externo a

la organización, seguidamente se inicia la charla con el grupo, tomando como base el guion previamente elaborado. El análisis de este grupo focal se sintetiza en la tabla 7, además, se plasman a continuación algunos apartes de los comentarios relevantes de los participantes.

Uno de los líderes participantes del grupo focal 1 manifestó: “Es bueno que los colaboradores sean conscientes de sus roles y carga laboral, porque nos guste o no debemos cumplir con los objetivos para lo cual somos contratados, “somos conscientes que las bonificaciones son necesarias, pero debemos cumplir las directrices de la gerencia y eso en ocasiones baja el rendimiento y el ánimo”

En lo que declararon frente a la comunicación un participante manifestó “la verdad es necesario adquirir mayor habilidades comunicativas, a veces el stress, la carga laboral, las condiciones... impiden que estemos atentos a las solicitudes de los profesionales, considero que a veces es necesario realizar una mayor gestión y escucharlos, pero a nosotros también nos miden por las metas” otro participante expresó “ es importante que la gerencia se comprometa con nosotros y con los demás colaboradores, debería estar enmarcado en las políticas de la empresa, no solo la productividad, soy consciente del rol tan importante que todos tenemos para que la empresa se mantenga en el tiempo, una buena calidad en el contexto es importante para todos.

Sobre el liderazgo manifestaron” que cada uno de ellos tiene su estilo y asimismo el gerente, se debería capacitar al personal sobre estos temas” Somos consecuentes de la importancia para generar un buen clima organizacional y que somos los llamados a trabajar en ello, sin los colaboradores las empresas no subsistirían”

Grupo focal 2

Participantes:

Moderador: Estudiante-investigador

Apoyo: Estudiante-investigador- Toma de ideas relevantes

Colaboradores: Ambiental, social, técnico, Operativo, administrativo

Duración: 10:00 am a 11:00 a.m. (60 minutos)

Se dio inicio a la hora programada en la sala de juntas de la organización. El moderador investigador agradece la participación y realiza la presentación del investigador 2 al ser externo a la organización, seguidamente se inicia la charla con el grupo, tomando como base el guion

previamente elaborado. Las conclusiones del grupo focal 2 se sintetizó en la tabla 8, de igual manera se documentan algunos comentarios grupo focal 2 que se consideraron valiosos para la investigación.

El lenguaje verbal y no verbal de los líderes es significativo darle relevancia por lo que al respecto manifiestan que “Si yo fuera líder esa parte de tratar a todos por igual sería muy importante, que se vea igualdad y no preferidos es algo que lo motiva a uno, porque cuando se ve la rosca uno sale muy desmotivado.”. Por otra parte, en el grupo focal 2 manifestaron “Que haya más equilibrio al asignar tareas, eso de verdad me encantaría que los líderes lo hicieran”. “Es muy importante el apoyo, no ordenar tanto, sin conocer las situaciones que se presentan, uno con apoyo y escucha, se motiva más a hacer lo que se tiene que hacer, si nos estimulan con amabilidad, retroalimentando las directrices, tomando en cuenta nuestras opiniones” “Yo digo que es muy importante que el líder muestre valores porque así mismo el grupo se activa, ve eso en él y se contagia”. “Un buen líder es el que habla de cómo se siente el equipo con ellos, si eso pasa pues uno está más animado en el trabajo porque puede decir lo que está sintiendo. Mi me gustaría un líder así, me anima”. “Es muy importante retroalimentarse, mirar al ser humano, cuando hay ese interés uno trabaja más contento, hace hasta más”.

Teniendo en cuenta el ambiente de la empresa, los empleados consideran que el control emocional y mantener la calma por parte de los líderes es de gran preeminencia, para lograr que los equipos alcancen las metas trazadas, lo que se traduce en cumplimiento de los objetivos. En ese orden de ideas, contar con líderes con control emocional y la capacidad de mantener un trato respetuoso habilita el ambiente laboral para que los esfuerzos sean direccionados claramente a las metas. Al respecto los participantes manifestaron: “Yo creo que los líderes en la mayoría son emocionales para dar las instrucciones, pero se puede trabajar este valor porque algunos por cumplir quieren que las cosas surjan inmediatamente”. También hay directores que, aunque estén tensos o estresados, piden el favor para que se hagan las cosas con buena gana. “Cuando uno ve que hay stress y que nos tratan con respeto salimos a hacer la labor con ánimo, con gusto”. Los participantes resaltaron la importancia de la comunicación que ésta sea frecuente y oportuna por parte de los directores. Un colaborador compartió, la siguiente situación: “En mi rol la comunicación es la clave para todo. Hubo un caso que me paso la semana pasada y fue que no me informaron bien, no tuve transporte para las zonas que debía ir, eso no fue bueno para mí, yo me quede como

abandonado, no tenía la culpa, me pasaron un memorando, por eso tienen que saber bien lo que están haciendo y comunicarse bien con uno, sino esto de verdad que lo aburre, no motiva el salir a trabajar cuando eso pasa. Igual cuando el líder es claro para decir lo que se hay que hacer en el trabajo, en las instrucciones, eso hace que uno se enfoque y salga a hacer lo que hay que hacer”. Otro colaborador comenta al respecto: “La comunicación y la claridad para hablarle a uno, por ejemplo, para dar las instrucciones, es muy necesaria. Cuando un líder habla bien y es claro, pues uno sabe que hay que hacer. Aquí el clave es el líder para que nos comunique bien lo que está pasando, lo que se va a hacer. Me gustaría que la información se clara y precisa por parte de los líderes”.

- Fase IV

Figura 25

Resultados del grupo focal 1

Contexto laboral	<p>Se evidencia falta de recurso humano en el las áreas para cumplir las metas asignadas, razón por la que en ocasiones se presenta descontento entre el personal y deben llevar trabajo a la casa o quedarse más horas</p> <p>El recurso intelectual no es valorado, se presenta alta rotación laboral lo que tiene un fuerte impacto en el desempeño de los trabajadores</p>
Comunicación	<p>No siempre se comparte la comunicación con los equipos, puede ser influido por la carga laboral y las directrices empresariales por lo que se genera rumor e incertidumbre. A pesar que la comunicación ha mejorado, aun así, no la consideran efectiva, se debería realizar reuniones periódicas, claramente no siempre y no todas las noticias son buenas, hay que saber cómo comunicarle esta retroalimentación al colaborador sin hacer que se sientan desmotivados y piensen que su trabajo no es apreciado</p>
Condiciones de trabajo	<p>Se realizan inducciones al cargo, tienen claro las directrices empresariales</p> <p>Falta recurso humano de acuerdo a los contratos, un solo profesional le asignan varios contratos, así es como se asciende y en la mayoría de los casos no se tiene la suficiente retribución salarial</p>
Dirección y liderazgo	<p>En ocasiones no es reconocido el trabajo realizado, depende de estados emocionales de la gerencia, las directrices no son coherentes con lo que se presenta en el día a día en la empresa lo que implica descontento con los colaboradores, falta gestión ante las directivas.</p> <p>No siempre se asume la responsabilidad, los profesionales que están en la organización deben cumplir con las funciones para los que fueron contratados sin importar los obstáculos.</p>
Identificación con la organización	<p>Conocen las políticas misionales de la organización.</p> <p>En ocasiones parte de los procesos fallan por recortes de personal sin explicación, lo que genera desmotivación y compromiso con los objetivos de la empresa</p>

Nota. Síntesis de los resultados encontrados en la ejecución del grupo focal 1 dirigido a los líderes de área de la empres
H2O Consulting SAS

Figura 26

Resultados grupo focal 2.

Misión y visión institucional	Los participantes manifiestan estar al tanto las políticas misionales de la organización, se realiza la inducción al puesto de trabajo
Recompensas en el trabajo	Consideran que en algunos casos no son justas por la gran cantidad de labores que les asignan, a pesar que prometen bonos los retiran a criterio del gerente a pesar de estar documentado, causa desmotivación en el personal No son felicitados, eso es para los líderes, a los empleados son los llamados de atención, memorandos, son muy autoritarios en ese sentido
Relaciones interpersonales	Consideran en términos generales buena, piensan que puede mejorarse siendo más equitativo y que les brinden más apoyo desde la gerencia y sin que implique las valoraciones de cada líder de área
Respeto a la persona	Es un manejo emocional, depende como es el día a día de los jefes, en ocasiones son descorteses y no gestionan, o si se está en la rosca
Responsabilidad	Motivación en el trabajo para mantener el puesto, está muy difícil conseguir trabajo Les gusta el rol profesional, completar las tareas asignadas a pesar de no tener todas las condiciones, cumplir con los objetivos es subjetivo, depende de cada profesional en la manera que realiza el trabajo. La toma de decisiones en ocasiones es tomada en cuenta y otras veces no, es relativo, depende de los criterios de valoración de los directores y del gerente
Trabajo en equipo	A manera general cada profesional desempeña su rol. Exponen sentimientos de optimizar la relación entre los colaboradores y se impulse el espíritu de ayuda por parte de sus compañeros de grupo y directivos de la organización
Comunicación	De igual forma se debe estudiar y evaluar cuales son los canales de información adecuados por los que se transmite a los colaboradores las recomendaciones y directrices, debe ser más bidireccional, realizar reuniones para ser escuchados a manera general y no solo por áreas o al profesional que le compete, debe presentarse un mayor feedback cuando la situación lo amerite.
Liderazgo	La forma de liderar va sujeto a el estado emocional de los directores y la gerencia, no es claro el estilo de liderazgo que ejercen

Figura 26 (Continuación)

	<p>No consideran que los directores asuman la responsabilidad, consideran que lo asume el profesional, en ocasiones a pesar de los obstáculos que se presentan no son escuchados</p> <p>Para ser líder hay que tener habilidades como de comunicación, gestionar, preocuparse por el personal, entre otras, cuando el líder tiene características o valores hacia los demás los siguen y trabajan con mayor motivación y compromiso hacia la empresa, eso genera que todos trabajen en pro de los objetivos y que la empresa se consolide y por ende mejore el clima organizacional</p>
--	---

Nota. Nota. Síntesis de los resultados encontrados en la ejecución del grupo focal 1 dirigido a los colaboradores de las áreas ambiental, social, técnico, operativo y administrativo de la empresa H2O Consulting SAS

- Fase V

Las situaciones examinadas a través de los grupos focales se concluye en que los participantes muestran desmotivación en el grupo, siendo valioso mejorar la comunicación asertiva, carga laboral, asimismo, declaran que el estilo de liderazgo no es específico estando sujeto a situaciones emocionales de los jefes, de igual manera piensan que un tipo de liderazgo autoritario, reflexionan que sería valioso para los colaboradores que los líderes y gerente inspire compromiso, se tenga en cuenta incentivos, canales de comunicación bidireccionales y que puedan crecer dentro de la compañía lo que significaría menos rotación de personal que causa desmotivación y por ende un clima organizacional desfavorable.

En consecuencia, se encontró que personas en cargos cuyo nombre contiene la palabra líder no son percibidos como tal por los empleados, o se perciben como personas que no han desarrollado las habilidades propias de un líder, las cuales son necesarias para ejercer influencia y movilizar a resultados de manera efectiva.

6.3 Correlacionar por medio de cuadros, matrices y cuadros comparativos las oportunidades de mejora del clima organizacional y los atributos de los diferentes estilos de liderazgo para definir la guía estratégica

En toda organización existen elementos que influyen directa o indirectamente en la conducta de las personas, por lo que la percepción que tienen de tipo de liderazgo incide directamente en la cultura y el ambiente organizacional reflejándose en las metas a corto y largo plazo, en este sentido es significativo crear, fortalecer y desarrollar procedimientos sanos que estimulen un buen

ambiente laboral, en este punto el área de talento humano tiene un rol importante como socio estratégico, para dar respuestas a problemas de clima organizacional, innovar y contribuir con su mejoramiento.

Para lo anterior, apoyados en los resultados de los objetivos, se analizaron las dimensiones y variables para la generación de un plan de acción encaminado al mejoramiento del clima organizacional en la compañía, a partir de la identificación de la importancia del estilo de liderazgo transformacional, como se definió en la figura 27 , siendo significativo primeramente formar el círculo de compromiso como se puede ver en la figura 26

Figura 27

Ciclo de compromiso organizacional



Nota. El círculo de compromiso es trascendental para que la implementación del tipo de liderazgo orientado a generars acciones el cual media en comprender que el éxito del líder depende del compromiso de todos los miembros de la organización

Figura 28

Atributos de los estilos de liderazgo identificados y la correlación con el clima organizacional

Estilos de liderazgo	Ventajas	Desventajas	Influencia en el clima organizacional
Democrático participativo	El líder toma decisiones apoyado en los aportes del equipo, a pesar que la decisión final recae en él o ella	La toma de decisiones es más lenta al involucrar al equipo, debe presentarse la información previa a la toma de decisiones, algunos colaboradores con poco conocimiento sobre el tema podrían aportar ideas poco precisas del problema. Menor rendimiento, algunos empleados podrían sentir que están haciendo el trabajo del líder	Aporta valor al equipo y se ajusta a la visión y cultura de la empresa, influye en el clima organizacional en la medida que ofrece flexibilidad organizativa, pertenencia, reconocimiento y comunicación.
Transaccional	Permite establecer roles y responsabilidades para cada empleado con un plan de incentivos, asimismo se caracteriza por una estrategia de mando enfocada a mantener el momento de la empresa permitiendo alcanzar los objetivos de la organización a corto plazo	Puede alentar el trabajo mínimo si los empleados saben cuánto vale su esfuerzo todo el tiempo por lo que el modelo de compensación o castigo se encuentra muy definido frente a los subordinados Este estilo siempre dependerá de las directrices manifiestas por la directiva de la empresa,	Los líderes deben ser consistentes con los objetivos de la compañía y aplicar gestos de agradecimiento no programados. La competencia puede resultar negativa en algunos contextos, por lo que puede trascender de manera negativa en el ambiente laboral.
Autocrático	Rápida toma de decisiones. Esto es ideal en situaciones críticas. Altos desempeños a corto plazo por lo que los roles éstas están totalmente	La responsabilidad, planificación y decisiones se centra el líder es autónomo No fomenta la creatividad, por lo que los trabajadores no se sienten valorados, se pueden	Los rasgos del líder se caracterizan por una alta autoestima, disposición y habilidad para tomar decisiones por lo

Estilos de liderazgo	Ventajas	Desventajas	Influencia en el clima organizacional
	<p>supervisados y controlados, permitiendo un total control en los procesos</p> <p>Eficaz en tareas concretas cuando se requieren resultados a corto plazo y los índices de rotación laboral son muy altos.</p>	<p>sentir desmotivados y la relación no es asertiva lo que afecta el clima laboral de la organización</p>	<p>que asume los conflictos personales y organizacionales que ello conlleva.</p> <p>Los líderes autocráticos dependiendo del contexto asumen un rol positivo o negativo, creando efectos de acuerdo con la percepción de los colaboradores.</p>
Transformacional	<p>Enmarcado en la búsqueda de cambiar y transformar metodologías dentro de la empresa, nuevos resultados, generando motivación, creatividad, equipos de trabajo, nuevos horizontes, a nivel individual y colectivo.</p> <p>Este tipo de liderazgo influye de manera positiva al potenciar en el recurso humano en habilidades de movilizar hacia la acción, toma en cuenta las motivaciones, realiza feedback, reconoce el trabajo individual y colectivo, fomenta el rendimiento, compromiso entre los colaboradores.</p>	<p>No es el mejor estilo cuando el entorno de por sí tiene pocos cambios y no hay compromiso organizacional</p> <p>El inconveniente de este liderazgo cae muy bien y es posible que los errores o aciertos se minimicen.</p>	<p>Impacta positivamente en los colaboradores destaca el compromiso con la empresa y el equipo, de este modo, los empleados pueden aguantar mejor la presión, adaptándose de mejor manera a los cambios, impacta de forma positiva en la autoestima de los trabajadores provocando que los colaboradores se sientan más seguros de sí misma y más consciente de su valor como activos dentro de la empresa de la que forman parte.</p>

Estilos de liderazgo	Ventajas	Desventajas	Influencia en el clima organizacional
Estratégico	Este estilo predomina la visión hacia el futuro, pendientes del detalle, anticipan a los problemas y amenazas a la empresa por lo que planifican las soluciones, confían en su impulso y resistencia para hacer frente a los cambios, la comunicación es siempre breve, concisa, clara, cada decisión que se toma en la empresa es de naturaleza trascendental y deben moverse colectivamente en una dirección.	Esto puede hacer que las organizaciones adopten un enfoque sombrío del futuro en el que solo piensen en los peores escenarios y terminan perjudicando a la empresa al evitar las estrategias de gestión de riesgos.	Si el líder está más abierto al riesgo y tiene un enfoque idealista del futuro, es posible que pase por alto los problemas que actualmente están en riesgo o presentes en la compañía afectando el clima laboral.
Burocrático	La existencia de normas y procedimientos estrictos regulan los deberes y responsabilidades de cada empleado motivados a lograr objetivos medibles por lo que la definición exacta de jerarquía y autoridad es determinante.	Suele haber una tendencia hacia la despersonalización de los trabajadores y el mantenimiento del poder dentro de la cúpula de esa organización por parte de los líderes o directivos El bienestar del personal es una prioridad secundaria para el líder	Toma en cuenta la posibilidad de promocionar al colaborador en función de la antigüedad, la capacidad del trabajador y/o los conocimientos que este posea genera resultados positivos en el trabajo. El apego a las normas y al reglamento estipulado por los líderes de la empresa, puede llegar a ser bastante estresante para los empleados

Nota: Síntesis de los atributos de los diferentes tipos de liderazgo y las ventajas y desventajas que presentan en relación al clima organizacional

Como resultado final, es significativo que el tipo de liderazgo que puede influir en el comportamiento organizacional es el transformacional como se observa en la figuras 27 a 29; las características identificadas a través de los resultados de los grupos focales, por lo que los colaboradores sienten la necesidad de que el líder, el gerente los alienten, inspiren y motiven para innovar crear cambios que les ayude a crecer y alcanzar el éxito de la empresa.

Figura 29

Impacto del Liderazgo transformacional

Variable	Resultados positivos	Acciones a mejorar	Liderazgo transformacional
Estructura- Caracterización	Género, rango de edad, nivel de estudios	Estabilidad laboral	Estimulación intelectual Responsabilidad compartida. Trabajo en equipo
Comunicación	Claridad en las directrices	Comunicación asertiva estilos de comunicación	Habilidades comunicativas Inteligencia emocional
Nivel de satisfacción	satisfacción constante	Motivación Compromiso Estabilidad laboral	Aumenta la confianza, autovaloración, autoeficacia aumenta la creatividad
Toma de decisiones	alineada con el propósito y objetivos de la organización	Compromiso Impulsar a la acción. Fortalecer la autoestima Confianza Motivación	Capacidad para delegar solucionar problemas, asumir riesgos Autoadministración
Liderazgo	Reconocimiento de los valores que debe tener un líder	Gestión Comunicación y escucha Toma de decisiones Trabajo en equipo	El liderazgo se enfrenta a la necesidad de cambio y proyecta una visión y unas estrategias, desarrolla equipos de trabajo, motiva y apoya.
Clima organizacional	Influencia del liderazgo en el clima empresarial	Productividad Satisfacción rendimiento, apoyo	Satisfacción laboral a través del sentimiento de grupo, reconocimiento y motivación

Nota: Impacto del Liderazgo transformacional

Figura 30

Beneficios del liderazgo transformacional



Nota. Como se resume en la figura 29, el estilo de liderazgo transformacional, tiene características que se orientan a resultados efectivos, permitiendo empoderar a los colaboradores porque desarrolla la confianza, motivación, y la autoadministración, así mismo, favorece la creatividad e innovación para el mejoramiento continuo de la organización, siendo valioso que está directamente relacionado con las personas

En razón de lo anterior, el líder debe tener competencias de inteligencia emocional que son claves: autorregulación, autocontrol, autoconciencia, motivación interna, empatía y habilidades sociales (Goleman, 2004). Por lo que, la atribución personal del líder es una de las reglas claves que define a las organizaciones abiertas al aprendizaje y que influye notablemente en el contexto organizacional (López-Zapata et al., 2017).

7. RESULTADOS

El estilo de liderazgo percibido en la organización H2O Consulting S.A.S., son de estilo transaccional, autocrático, fuertemente orientados a la tarea, lo que representa bajo nivel en lo que respecta a las relaciones interpersonales dentro y fuera de la compañía, asimismo, es claro que el desarrollo profesional y personal de sus seguidores no es una prioridad para los líderes, o al menos así es percibido, es una relación estrictamente basada en resultados lo que genera un contexto laboral incierto y alta rotación de personal que impacta el desempeño de los colaboradores y así mismo no es reconocido o recompensado por su labor, lo que influencia en la desmotivación.

De acuerdo con, el análisis de los estilos de liderazgo, ventajas y desventajas en relación al clima organizacional el modelo que más se sitúa a los deseos del recurso humano es el transformacional, las variables identificadas contribuyeron a canalizar las conductas de los empleados orientado a identificar el clima laboral de la empresa, la relación con los directivos, la confianza en la organización, la influencia de los líderes, el cumplimiento de los objetivos, el desarrollo personal y profesional, además, el estilo y valores identificados se destacaron la importancia fortalecer las habilidades relacionadas con la comunicación y escucha asertiva, trabajo en equipo, gestión, inteligencia emocional, de manera que trascienda en acciones orientado a la motivación, factores claves para un buen clima organizacional.

La comunicación y el manejo emocional, tiene efectos no solo en la operación sino también en las relaciones y las condiciones labores de los empleados. Adicional desde las conversaciones fue evidente que, en la empresa, se deben dar reuniones internas más frecuentes, porque esto provee de información valiosa los empleados, además de ser una herramienta importante para garantizar que todos tengan la misma información complementado con actividades de manejo emocional por la incidencia que tienen en los líderes y trabajadores.

Con todo lo anterior, el clima organización desfavorable de la empresa se direcciona al estilo de liderazgo, que al no representar al recurso humano resiente la productividad e imagen corporativa desde lo subjetividad de los colaboradores y el reflejo al cliente externo.

8. GUÍA ESTRATÉGICA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - CLIMA ORGANIZACIONAL

Las nuevas herramientas organizacionales buscan mejorar el desempeño de las organizaciones a partir de ciertas habilidades, cualidades y competencias de las personas que las dirigen, en consecuencia, las bases para el modelo de liderazgo que permita transformar la gestión de las compañías, se sientan en un estilo de liderazgo capaz de modificar verdaderamente su entorno interiorizando los objetivos que dan identificación a la empresa, orientado a los procesos de cambio relacionados con el mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de un grupo y los niveles de motivación y de compromiso. De ahí que, los líderes transformacionales deben apelar a habilidades con una alta capacidad de escucha orientado a generar cambios en las personas.

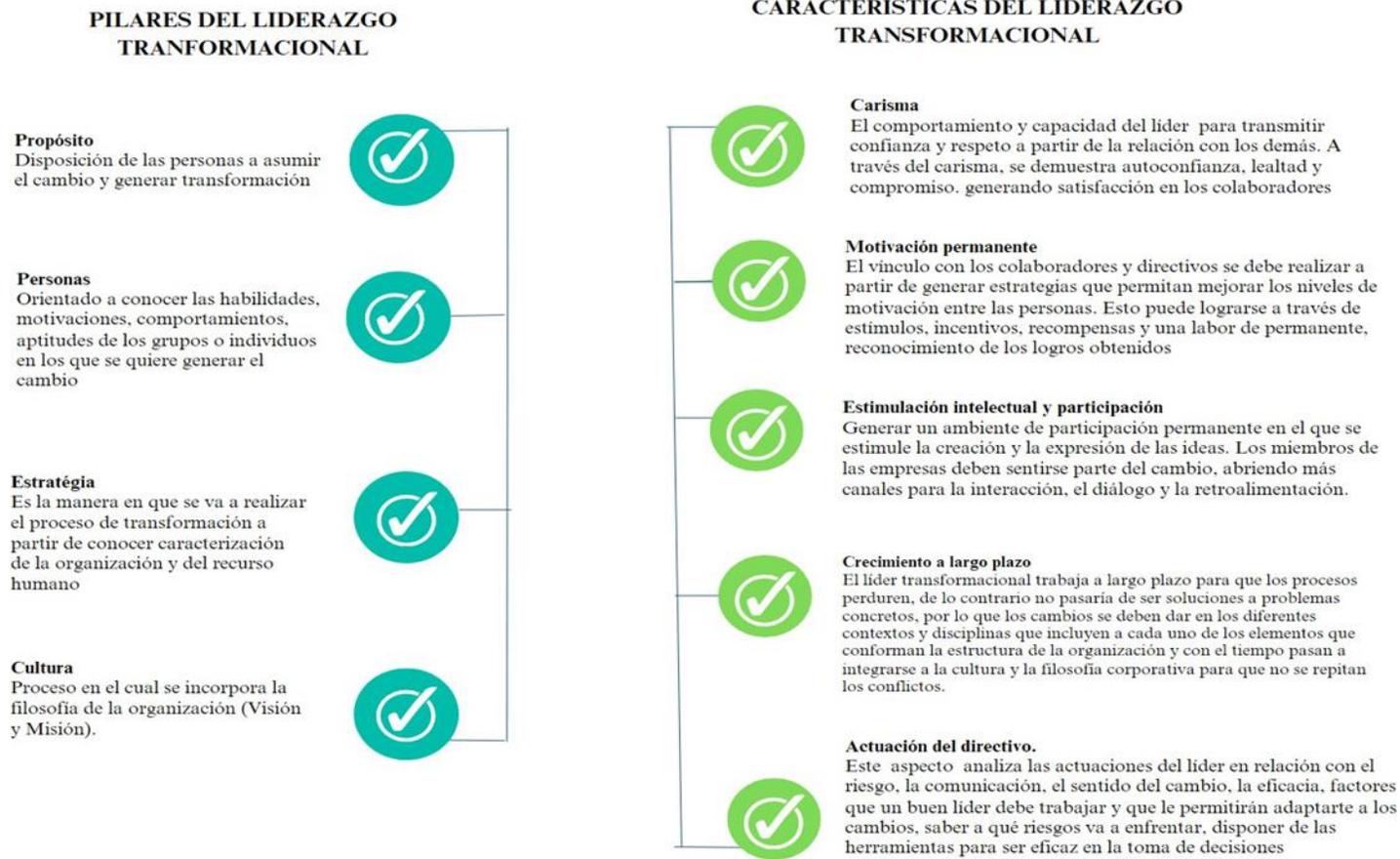
Para realizar la guía y su aplicación estimule mejoras en el clima organizacional de la empresa H2O Consulting S.A.S., partimos de la base de describir los pilares que determinan el estilo, características de liderazgo transformacional fundamentado en la guía de EAE Business School. (2022).

Los pilares de este modelo de liderazgo que influyen en el clima organizacional como se muestra en la figura 29 son elementos que no pueden faltar si se quiere hablar de un liderazgo orientado a cambiar la estructura de una organización aportando significativamente al clima organizacional de las empresa, asimismo, las características del liderazgo transformacional o líder carismático, reúne particularidades de otros estilos de dirección, además de la capacidad para la comunicación y escucha asertiva, firmeza en la toma de decisiones, valores, ética, combinado con la inspiración en crear un ambiente de confianza y empatía entre los colaboradores, lo que se ve reflejado en la cercanía que establece con los grupos de trabajo y en su capacidad para transmitir en ellos los procesos de cambio, en este sentido, interviene como un guía de grupo para alcanzar objetivos comunes.

La percepción de los colaboradores se refleja en el estilo de liderazgo que puede beneficiar o desfavorecer la productividad laboral, teniendo en cuenta que la toma de decisiones, la estructura, los beneficios, la motivación son establecidas por las decisiones de los directivos o gerente de la empresa; por lo que los comportamientos de los líderes tienen un impacto significativo sobre el clima organizacional de la empresa.

Figura 31

Pilares y características del Liderazgo Transformacional

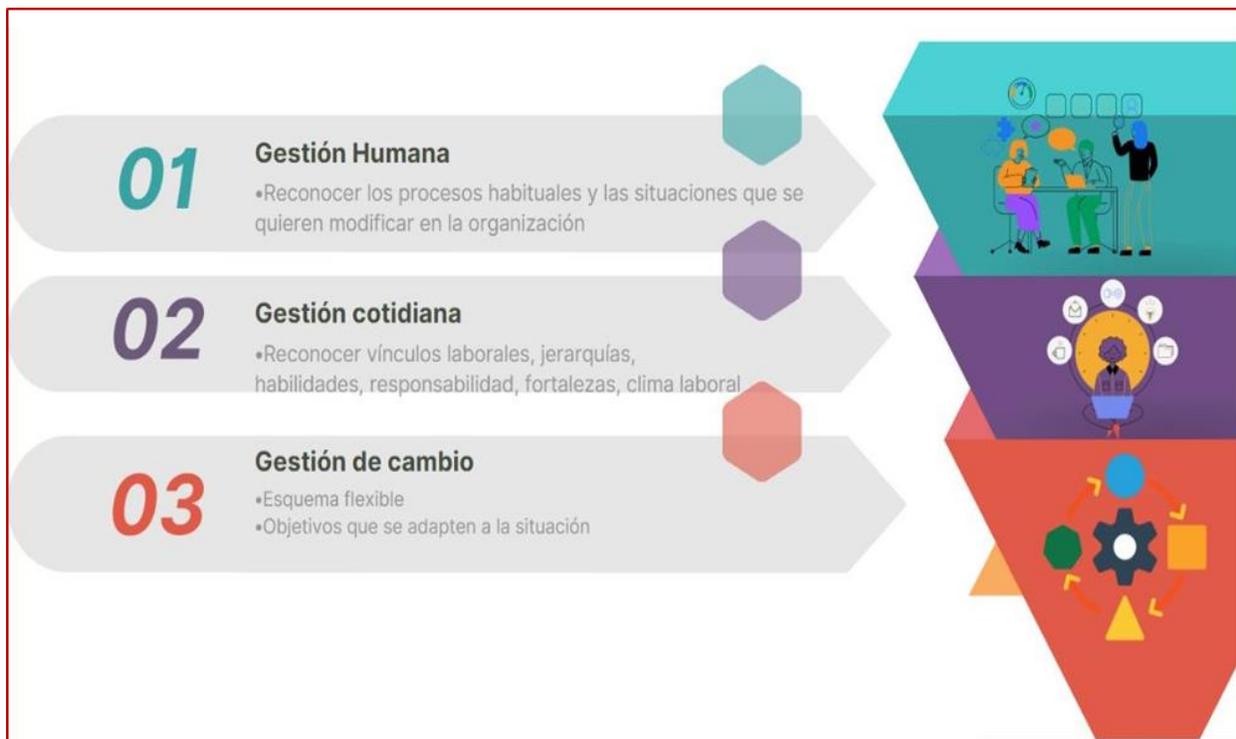


Nota. La figura presenta el análisis de los pilares y características del estilo de liderazgo transformacional y que deben ser consideradas para la formulación de la guía y que permitirá al líder o líderes la apropiación de este tipo de modelo, la revisión y conceptualización se realizó en revisión de EAE Business School. (2022.).

Las situaciones que se presentan en una organización varían de acuerdo con las características y las necesidades que se identifiquen, por lo que es necesario señalar tres elementos principales descritos en la figura 31, que incurren en aspectos como número de trabajadores, objetivos, estrategias empleadas, naturaleza de la compañía, respuesta de los colaboradores.

Figura 32

Factores básicos en la organización



Nota: La figura presenta los factores básicos que deben estar presente en la empresa para que se pueda ejecutar la guía de liderazgo transformacional, esta revisión se consideró a partir de la exploración efectuada en EAE Business School. (2022).

Una vez identificados los factores con los que cuenta la empresa, se puede desarrollar una guía de pasos que puede ser liderado por un líder que tenga las características transformacionales como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 33

Modelo para llevar a cabo un liderazgo Transformacional



Nota. La figura muestra los pasos básicos que se deben tener en cuenta para desarrollar la guía del modelo transformacional

A continuación, se realiza la descripción de manera más amplia de los pasos claves para el desarrollo del modelo transformacional

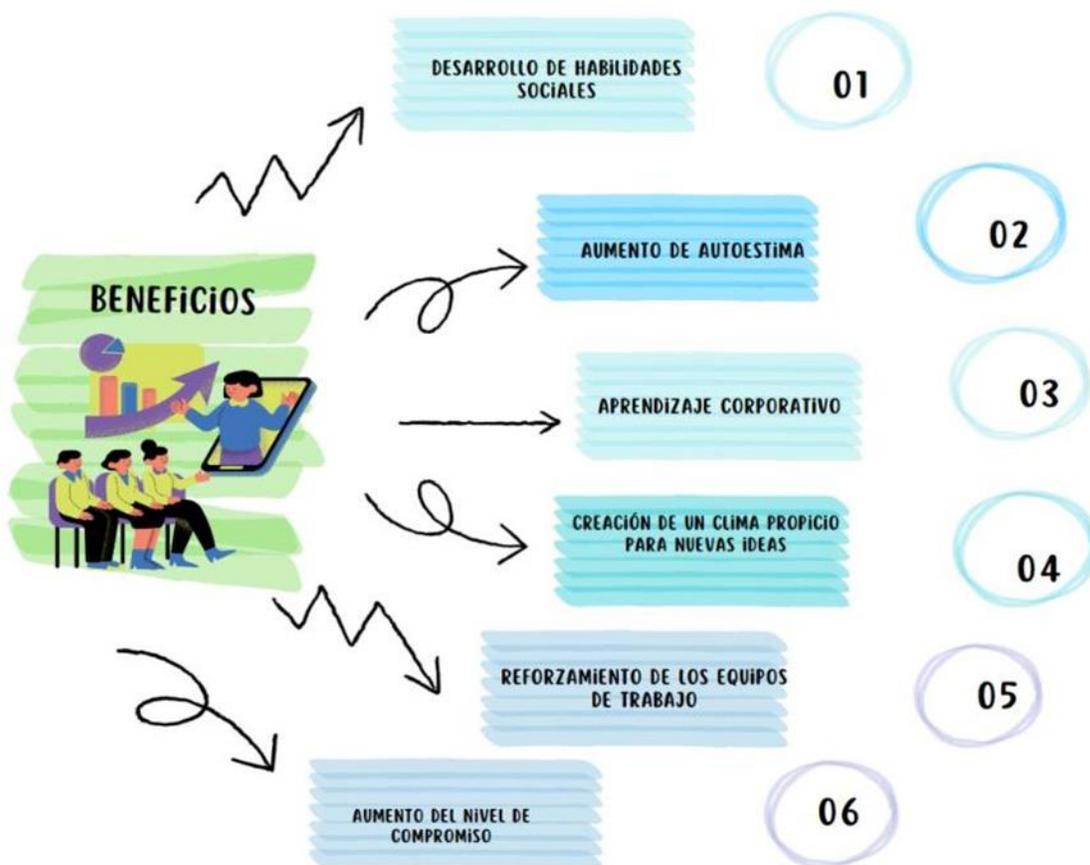
- El análisis de la situación: Lectura detallada del estado de la organización, objetivos generales de la acción
- Detección de causas: Hacer público la situación de manera objetiva, es preciso la práctica de habilidades sociales, empatía, escucha activa
- Motivación y participación: Propiciar un ambiente de confianza, participación a través del feedback, propiciando el debate sin autoritarismo, se puede dar individual o grupal

- Generación de cambios: Plantear soluciones y estrategias a largo plazo que generen cambio e involucre a la gerencia y/o socios estratégicos de la organización

Si bien es cierto que el líder transformacional se interesa por las personas y que en algunos momentos del proceso se puede enfocar en aspectos individuales, no es porque considere a cada miembro como un elemento aislado o independiente; por el contrario, su objetivo es favorecer la relación con la organización lo que beneficia el clima organizacional de la empresa; además estos procesos se pueden preservar al interior de la empresa con métodos pedagógicos a través de herramientas como cursos, talleres, reuniones periódicas que adoptan elementos de formación y motivación para los colaboradores, las cuales se ven reflejadas en la siguiente figura.

Figura 34

Beneficios modelo de liderazgo



Nota. Se muestra la síntesis de los beneficios del modelo de liderazgo transformacional interviniendo positivamente en el capital humano de la organización

- Desarrollo de habilidades sociales: el control de las emociones puede mejorar o agilizar el razonamiento, favorecen la comunicación y facilita la interacción social
- Aumento de la autoestima: Con motivación, y estímulos adecuados sienten que su rol en la organización es valorado, por lo que se beneficia los estados de ánimo individuales y colectivos
- Aprendizaje corporativo: Los beneficios que se espera conseguir con los programas de desarrollo para personal directivo requieren que los altos directivos participen en el proceso, sirvan de modelo de los comportamientos deseados orientado a demostrar su compromiso personal y su apoyo al cambio, además que proporciona herramientas para gestionarlos y sacarles el mayor provecho. La frustración debe medirse como una oportunidad para aprendizaje y seguir corrigiendo los procesos
- Creación de un clima propicio para nuevas ideas: Para lograr la motivación en la organización es preciso que exista un escenario laboral que promueva las propuestas, en contexto participativo, donde el estilo de liderazgo es jerárquico o autoritario es posible que no se dé de la misma manera que con el liderazgo transformacional que permite mayor autonomía, libertad, escucha y colaboración bidireccional. La motivación es motor de contextos en donde las ideas y los planteamientos se dan con más naturalidad
- Reforzamiento de equipos de trabajo: El líder debe apoyar y guiar los roles y mejoras de los equipos por canales de comunicación asertivos.
- Aumento nivel de compromiso: Si los colaboradores de la organización se sienten protegidos, motivados y sus opiniones tienen incidencia en el desarrollo de los procesos, su nivel de compromiso con la organización irá en aumento lo cual se permite la eficiencia, rendimiento y se sentirán más comprometidos con la empresa.

Figura 35 *Matriz relacional importancia del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional*

Modelo de Liderazgo Tranformacional	Clima Organizacional	Relación de modelo y beneficios en el clima organizacional
Desarrollo de Habilidades Sociales	<p>El clima organizacional es la base para el desarrollo y construcción de relaciones interpersonales entre los miembros de una organización e influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.</p> <p>Si, los miembros de la organización se hallan motivados y orgullosos, la productividad estará en niveles superiores y en ascenso, factores que favorecen el éxito de toda empresa.</p>	<p>La adecuada gestión del cambio orientada por el modelo transformacional proporciona a los colaboradores una oportunidad de mejorar su desempeño y contribuir al ambiente de la organización, generando confianza, respeto y profesionalismo. Es por tanto que los colaboradores dentro de la organización frente a escenarios que sobrelleven un cambio, se organizan interactúan en función de los cambios propuestos, al igual que, al momento de contar con personal nuevo los involucran en la cultura de ajuste al cambio, haciéndoles sentir parte de la organización y apoyándoles para una fácil adaptación.</p>
Aumento de la autoestima	<p>La consecuencia de la atribución de los elementos organizacionales sobre la percepción de los colaboradores, de lo cual estribará en su conducta, por lo que un contexto laboral discrepante creará una baja autoestima en los empleados, un ambiente laboral positivo basado en el respeto, tolerancia y comunicación, potenciará la autoestima de los colaboradores.</p>	<p>El estado emocional de los trabajadores, líderes es un indicador por la atribución que tienen sobre los colaboradores por lo que influyen substancialmente en la autoestima. Un líder autoritario genera entornos laborales negativos y la resistencia de los trabajadores, mientras que un líder transformacional impactará directamente en los grupos y su entorno.</p> <p>Los trabajadores con una alta autoestima se alinean con los demás, siendo capaces de generar contextos empáticos, son conscientes de sus capacidades y limitaciones, que puede presentarse en el trabajo.</p>

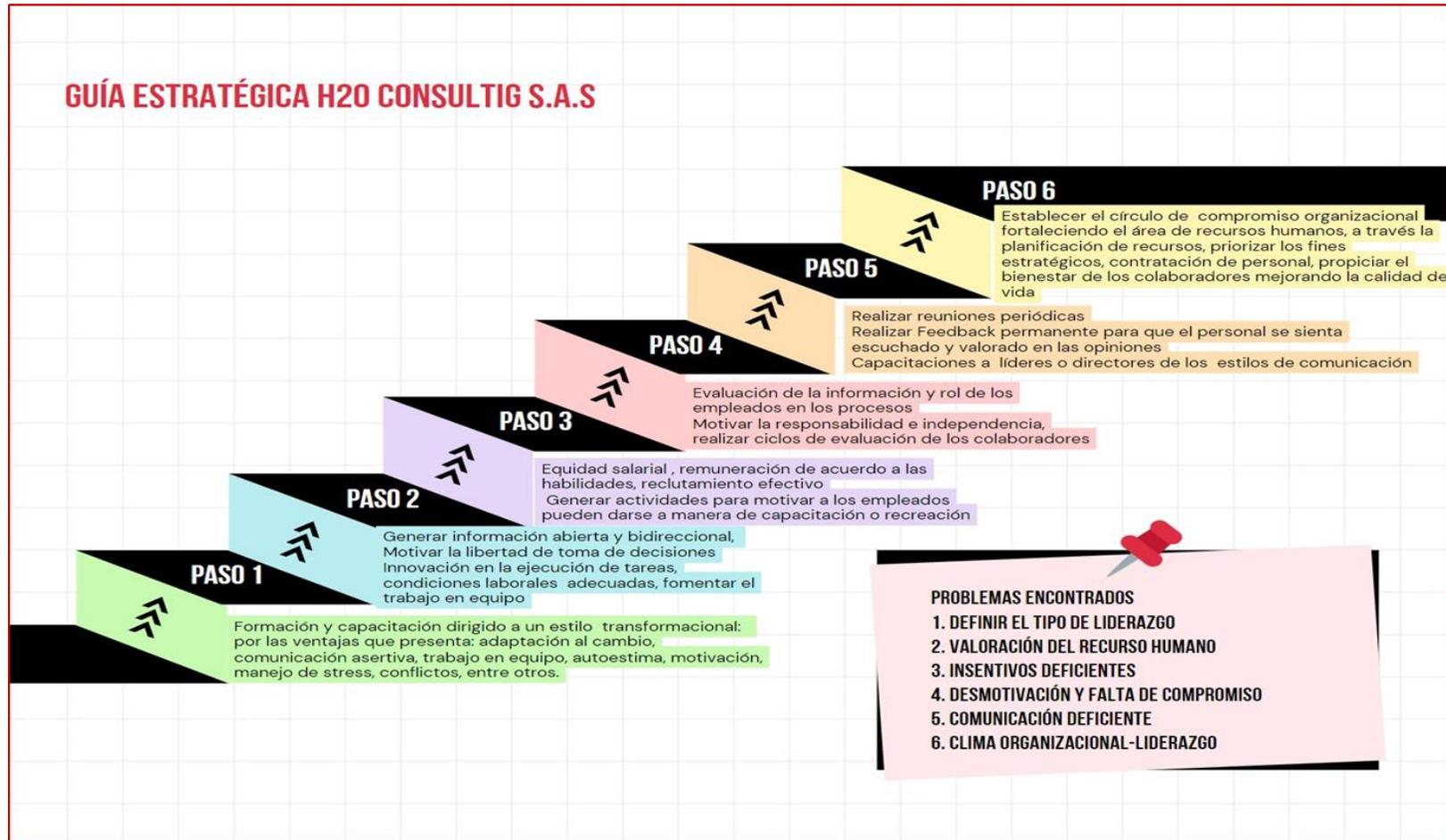
<p>Aprendizaje corporativo</p>	<p>Las organizaciones hoy en día necesitan fortalecerse internamente a través del capital humano para tener la capacidad de afrontar a situaciones, asumir riesgos, enfrentar retos y cambios, participar activamente en la dinámica empresarial y del mercado para poder sobrevivir. Además, deben tener la habilidad de promover el aprendizaje que fortalezcan estrategias dirigidas a interactuar, desarrollar habilidades entre los miembros, además de tener una visión compartida basada en una permanente comunicación; factores que dan un valor agregado y ventaja competitiva sustentable en el tiempo a las organizaciones</p>	<p>La influencia del liderazgo en el clima organización se resume en el sentido de desarrollar habilidades y competencias en un contexto de confianza y por lo que es preciso lograr hábitos de aprendizaje en lo que la comunicación es un factor clave, para lograr estos hábitos de aprendizaje y crecimiento, es necesario considerar a la comunicación como un medio para que los integrantes de la empresa divulguen el pensamiento organizacional que los distingue, así como, la participación del conocimientos a través de actitudes que realzan el desarrollo de competencias individuales y colectivas, estimulando la innovación empresarial en la organización, reduce la tasa de rotación laboral e induce el sentido de pertenencia en la empresa.</p>
<p>Creación de un clima propicio para nuevas ideas</p>	<p>Un ambiente agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven, así como el interés por emprender nuevos proyectos, esto va generando nuevas formas de hacer las cosas, además que las ideas se van haciendo más sólidas, a través del constantemente al dialogo se supera los límites tradicionales de la experiencia y conocimiento.</p> <p>Para lograrlo, es importante que el clima sea favorable por lo que requiere cambiar procedimientos, hábitos en las organizaciones, orientado a generar un grado de compromiso de los empleados, de lo contrario, la organización se enfrenta a un clima indiferente, que converge en la pérdida de interés</p>	<p>Con un clima positivo los trabajadores logran un compromiso hacia la cultura empresarial estando dispuestos a contribuir con ideas y propuestas creativas generando sentimientos de valoración en la organización.</p> <p>En un clima propicio, existe autonomía para que sean los propios colaboradores los que fijen sus objetivos y tomen decisiones sobre cómo hacer las cosas, que los llevará a compartir ideas, identificar, debatir problemas y buscar alternativas, tomar decisiones generando un mayor compromiso personal del trabajador.</p>

		Un clima creativo permite que las ideas encuentren apoyo, sean analizadas con profesionalidad tanto por el equipo, como por los líderes, con espíritu positivo y constructivo.
Reforzamiento de equipos de trabajo	Potencializar del espíritu de equipo, conlleva beneficios como las implicaciones de los trabajadores o miembros de la institución y, muy importante, evita la rotación de personal, un ambiente de trabajo, dotado de confianza y motivación de todo el equipo, gracias a una más eficaz comunicación entre los miembros, lo que evita malentendidos y suspicacias.	La integración de los equipos, mejora la productividad y en el clima laboral, optimizando las relaciones con los compañeros y el tipo de comunicación que establece con ellos, cada miembro aporta, se necesita e interrelaciona, por lo que las reuniones de trabajo, se vuelven más dinámicas y se convierten en una herramienta de trabajo en sí misma dirigido a la consecución de objetivos gracias al refuerzo del equipo, el líder acompaña, ayuda a descubrir y desarrollar los procesos.
Aumento de nivel de compromiso	Al ser el compromiso un factor cognitivo y principalmente emocional, se determina considerablemente con el vínculo emocional del empleado con la organización, su identificación y participación en ella, cuando el trabajador se encuentra comprometido busca un significado, haciendo aquello lo que gusta o con lo que conecta, por lo que toda organización debe incrementar el compromiso de sus empleados, es así como el clima organizacional debe estar alineado al compromiso que existe en la organización para orientar al aprendizaje, desempeño, innovación, inteligencia emocional, profesionalismo y manejo del estrés.	Incrementando la satisfacción en el desarrollo del trabajo, tanto a nivel personal como profesional.

Nota. Para la elaboración de la matriz se tuvo en cuenta los análisis y resultados y efectuado de los objetivos planteados y los beneficiación que presenta la implementación de este modelo transformacional en el capital humano y por ende en la alineación de los objetivos empresariales

Figura 36

Guía estratégica aplicada



Nota. Figura con los pasos y acciones a implementar de acuerdo con los problemas encontrados en la empresa H2O Colsultin SAS y la aplicación desde el modelo transformacional

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 9 (1), pp. 187- 195
- Arévalo, E. (2007) *Clima escolar y niveles de interacción social en estudiantes de secundarias del Colegio Claretiano de Trujillo*. *Actualidades Investigativas en Educación*, 2 (2007), pp. 1-3
- Arrimada, M. (2022, 4 marzo). *Liderazgo burocrático, qué es, características, ventajas y desventajas*. *Psicología y Mente*. <https://bit.ly/3dM2hOV>
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 421-449.
- Banco Mundial. (2016, February 5). *Ciudades Competitivas: Una solución local para una falta Mundial de Crecimiento y Puestos de Trabajo*. World Bank. Retrieved May 3, 2023, from <https://acortar.link/tGmANo>
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10(2), pp. 67-96.
- Blanch R., J. M. (2003). *Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos*: Editorial UOC. Barcelona
- Boney, C. (2003). *From the inside out: an appreciative inquiry into leadership, culture and complexity*. Ottawa, Canada: Royal Roads University
- Bowen, D., & Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, ¿and when? *Sloan Management Review*, 33, 31-39
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.
- Caro, F., Castellanos, M., & Martín, I. (2007). Propuesta de una escala de medición de la responsabilidad social corporativa en la actividad turística. En J. Ayala, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (págs. 2621-2631). España: Universidad del Rioja

- Castaño, R. (2013). Antecedentes y Desarrollo de las Teorías de Liderazgo. *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*, 23-86.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson
- Choque Fernández, Juan (2015). Naturaleza y dimensionalidad de la relación de las variables estilo de liderazgo y desarrollo espiritual en los pastores adventistas en Lima metropolitana. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, V (2),197-212. ISSN: 2225-7136.
- Contreras Torres, Francoise, & Barbosa Ramírez, David (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39),152-164. ISSN: 0124-5821.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., & Uribe, A. (2010). Efectos del Liderazgo y Clima Organizacional sobre el riesgo Psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*,19(2), 173- 182
- Cummings, G., Olson, K., Hayduk, L., Bakker, D., Fitch, M., Green, E. (2008). The relationships between nursing leadership and nurses job satisfaction in Canadian oncology work environments *Journal of Nursing Management*, (pp. 508-518).
- Curtis, E., & O'Connell, R. (2011). Essential leaders hip skills for motivating and developing staff. *Nursing Management*, 18 (5), 32-35
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- De la Garza, S., Ruiz, F., Hernández, R. (2013). Diagnóstico de liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, (pp. 1857-1862).
- Delgado Torres, Nora A., & Delgado Torres, Dolores (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2),75-88 ISSN: 0120-0976.
- Domínguez Santiago, Mildred. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & Gestión*, (24), 88-131.

- EAE Business School. (2022). *¿Qué es el liderazgo transformacional y como desarrollarlo dentro de tu empresa?* <https://bit.ly/3KjDU9c>
- Elliot, R. (2011). Utilizing evidence-based leadership theories in coaching for leadership development: Towards a comprehensive integrating conceptual framework *International Coaching Psychology Review*, (pp. 46-70).
- Fierro Ulloa, I. J. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 7(1), 119–123. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2012v7n1.1792>
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Fuentes, E. (2020, 13 junio). *Liderazgo líder-coach: características, ventajas e inconvenientes*. Líder Exponencial.
- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.
- García Solarte, M., (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 1, pp. 82-91.
- González, M., Figueroa, E., González, R. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: caso catering gourmet de Durango, México *Revista Internacional Administración & Finanzas*, (pp. 45-62).
- Guillen, M (2006) *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*. Madrid. Pearson Educación
- Hernández, J., & Manzanares, J. L. (2011, April 13). *Ciudades Competitivas: Escenarios y Desafíos para el desarrollo ...* Memoria del Foro Bienal Iberoamericano de Estudios del Desarrollo, 2011. Sede: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México, del 11 al 13 de abril de 2011. Retrieved May 4, 2023, from <https://riedesarrollo.org/memorias/2011/pdf/M2-1.pdf>

- Jung, D., Avolio, B. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, (pp. 949-964).
- López-Zapata, E., Hincapié-Montoya, S. M., & Zuluaga-Correa, y. c. (2017, diciembre 5). *Dimensiones del Liderazgo transformacional y Capacidad de Aprendizaje organizacional en Pymes*. Revista ESPACIOS. Retrieved March 30, 2023, from <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/17385716.html>
- Luthans, F., Avolio, B., Walumba, F., Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, (pp. 247-269)
- Martin, C., Bush, A. (2006). Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (pp. 419-438)
- Martins, J. (2022, 17 agosto). *Liderazgo transaccional que es y cómo aplicarlo en tu empresa*. Asana.
- Matthews, R. A., Diaz, W. M., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32, 297-318. doi:10.1108/00483480310467624
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista
- Mendoza Torres, Martha Ruth, & Ortiz Riaga, Carolina (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV (1),118-134
- Montalván, S. E. S., Aguirre, I. P. V., Sánchez, J. P. P., & Condolo, C. R. Q. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41-61.
- Montoya, Á., Londoño, C., Ramírez, J., Quijano, J., Santos, Y., & Ponce, Z. (2021). Liderazgo transformacional y cultura organizacional. (M. Quiroz, & D. Zamora, Edits) *Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*, 4(4).

- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liveravit*, 17, 129-137
- Orgambídez-Ramos, A., & de Almeida, M. H. (2015). Antecedentes organizacionales de la calidad de servicio: un modelo de relaciones estructurales. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 167-173.
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional. *Papeles del Psicólogo*, 29, 68-82
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*, 6(2), pp. 20-35
- Pons, F., Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (pp. 81-98).
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinante del clima laboral en Chile Abante, (pp. 3-33) *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1992), pp. 151-162
- Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante Infraestructura global no comercial propiedad de la academia. (2023). *Sistema de Información Científica Redalyc*. Redalyc.org. <https://bit.ly/3VtKbmG>
- Rodríguez Salva, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, MH, & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48 (2), 177- 196.
- Rodríguez-Ponce, Juan, & Rodríguez-Ponce, Emilio, & Pedraja-Rejas, Liliana (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Inter ciencia*, 31(8), 577-582 ISSN: 0378-1844.
- Sánchez-Hernández, R. M., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2009). Testing a hierarchical and integrated model of quality in the service sector: Functional, relational, and tangible dimensions. *Total, Quality Management & Business Excellence*, 20, 1173-1188. doi:10.1080/14783360903247577

- Sandoval-Caraveo M.C. (2004) *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2004; 27:78-82.
- Sarbia Ayala, A. E. (2017). *Medir comportamiento organizacional del liderazgo autocrático, influencia en empresas familiares aplicando estrategias de marketing estratégico* (Masters thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *The Academy of Management Journal*, 48, 1017-1032. doi:10.5465/AMJ.2005.19573107
- Schneider, M. (2002). A Stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organization Science*, 13, 209-220.
- Segredo, A., & Reyes, D. (2004). *Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales*. Recuperado de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(SPE11), 117-125.
- Shriberg, A., & Lloyd, C. (2004). *Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones*. México: CECSA
- Silva, A. K. L., Barrientos-Monsalve, E. J., & Díaz, M. C. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*, 8(1), 147-153.
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. New Yersey: Prentice-Hall. Terrazas
- Pastor, Rafael (2015). Liderazgo Tridimensional. *Perspectivas*, (35),7-28. ISSN: 1994-3733.
- Thompson, J (2012). Transformational leadership can improve workforce competencias. *Nursing Management*, 18 (10), 21-24
- Tolman, E.C. (1932) *Purposive Behaviors in Animals and Men*. New York: Century Croffts. Toro, 1992 Diseño y Validación de un instrumento para la evaluación del clima organizacional.
- Torres Mojica, A. (2020). *La relación de liderazgo entre las teorías del liderazgo situacional y la acción humana* (TFG). Universidad de Navarra.

Unidad de Comunicación Institucional FCE UNLP. (s.f.). *"La competitividad de una ciudad depende en Gran Medida de la vinculación entre el poder político local, Los Centros de Investigación y Las Empresas"* - entrevista a Eduardo Quiroga. Retrieved March 27, 2023, from <https://bit.ly/3LVTKYB>

Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. PRELAC-UNESCO, 1(1), p. 1-10.

Vázquez, M. S. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 45(4), 443-451.

Yıldırım, N., & Birinci, S. (2013). Impacts of Organizational Culture and Leadership on Business Performance: A Case Study on Acquisitions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 71–82.

Yukl, Gary (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson Educación. Pp. 331-348, 352-354.

ANEXOS

ANEXO 1.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Mes febrero 2023 Semana	Mes marzo 2023 Semana	Mes abril 2023 Semana	Mes mayo 2023 Semana
Revisión y elaboración documental	■			
Elaboración e implementación encuestas		■		
Elaboración e implementación grupo focales			■	
Análisis de resultados objetivo 1			■	
Elaboración análisis objetivo 2				■
Elaboración análisis objetivo 3				■
Resultados, conclusiones				■
Elaboración Guía estratégica				■
Revisión docente asesor				■

ANEXO 2.

RECOMENDACIONES

Todo cambio en la conducta de la organización insinúa inseguridad, por lo que a la hora de definir implementar el modelo transformacional en la empresa, se recomienda reconocer el círculo de compromiso, elementos que dan el punto de partida para la implementación de la guía estratégica; posteriormente, elaborar una lectura detallada de las debilidades en lo referente al clima organizacional para la detección de problemas y así efectuar la planeación de actividades, primeramente se sugiere capacitación al personal en temas afines con el manejo de emociones, escucha asertiva.

De igual manera, lo más aconsejable, es el rol que debe cumplir el área de recursos humanos en este proceso, en conexión con las políticas de la empresa para no entrar en oposición y se estimule la innovación en la organización.

Es valioso, tener en cuenta que la empresa H2O Consulting SAS presenta una organización lineal, reducida, lo que facilita la implementación de estrategias en pro de la gestión del grupo humano impactando positivamente en el clima laboral, retención de personal, motivación, logro a la consecución de las metas, todo debido a los aportes del líder transformacional y las características que debe tener para motivar e implementar las estrategias en el grupo de trabajo.