



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA  
FARMACEUTICA: PROPUESTA DE FORMACION DE LÍDERES**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A**

**LUCERO RAMÍREZ GARCÍA**

**DIRECTORA:**

**MTRA. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ**

**SINODALES:**

**MTRO. GABRIEL JARILLO ENRÍQUEZ (REVISOR)**

**MTRO. DAVID RAUNEL REYES DOMINGUEZ**

**DR. EMMANUEL MARTÍNEZ MEJÍA**

**LIC. MIRNA ROCÍO ONGAY VALLE**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, Cd. Mx.**

**Marzo, 2019.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



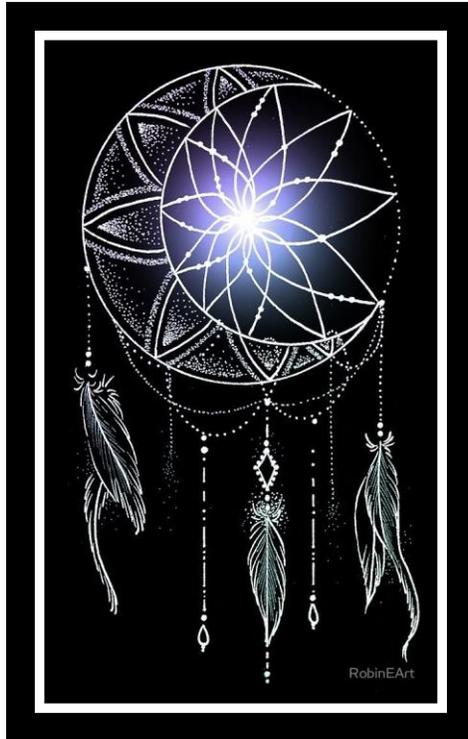
**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS



Familia:

Gracias por todo, los amo!!! soy la mujer más afortunada del universo por tenerlos!!!

Amigos:

Gracias por regalarme sus palabras de apoyo cada vez que sentía que no podía continuar... Los amo!!!!

Asesores:

Gracias por su apoyo para que lograré este sueño.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	4
<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>CAPÍTULO 1. CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
1.1 Importancia del clima organizacional	8
1.1.2 Similitudes y diferencias entre el clima y la cultura organizacional	9
1.2 Definiciones de clima organizacional	11
1.3 Tipos de clima organizacional	15
1.4 Dimensiones y medición del clima organizacional	22
<b>CAPÍTULO 2. LIDERAZGO</b>	
2.1 Antecedentes de liderazgo	33
2.2 Definiciones de liderazgo	34
2.3 Importancia del liderazgo en las organizaciones	38
2.4 Tipos de liderazgo	39
2.4.1 Liderazgo transformacional	39
2.4.2 Liderazgo transaccional	41
2.5 Habilidades y Características de un líder	43
2.6 Relación del Liderazgo con el Clima Organizacional	49
<b>PROPUESTA DE FORMACION DE LÍDERES</b>	52
Planteamiento del Problema y Justificación	52
Objetivos de la propuesta	55
Presentación de las fases de la propuesta	57
Fase I Sensibilización	57
Fase II Evaluación inicial de clima laboral	58
Fase III Intervención “Programa de Formación de Líderes”	58
Fase IV Evaluación Final de Clima Organizacional	59
Fase V Análisis Comparativo de los Resultados de la Fase II y IV	59
Fase VI Resultados	60
<b>DISCUSION, ALCANCES Y LIMITACIONES</b>	76
<b>REFERENCIAS</b>	79
<b>ANEXOS</b>	85

## RESUMEN

En la última década ha tenido un gran impulso el clima organizacional, se ha convertido en un factor que las empresas buscan consolidar para el bienestar de sus colaboradores. Sí el clima organizacional es considerado idóneo por parte de los trabajadores, se propiciará un mejor desempeño en las actividades que realicen incrementando la productividad que busca la empresa, por otro lado, será mayor la alineación de las percepciones de los empleados respecto al clima, por lo tanto, es fundamental la consistencia en el comportamiento de los líderes, ya que el liderazgo que estos ejerzan puede orientar las iniciativas y prácticas organizacionales a su cumplimiento, de acuerdo a los objetivos que persiga la empresa. (Lescano, 2017)

En este trabajo se presenta una propuesta de un programa para la formación de líderes y la mejora del clima organizacional en una empresa farmacéutica dirigido al personal operativo, el cual tiene por objetivo que los participantes desarrollen competencias profesionales que les permitan desempeñar sus labores adecuadamente.

En esta propuesta se evaluará el clima organizacional con la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) en su versión corta, la cual consta de 8 factores en 3 escalas. El sistema personal: satisfacción de los trabajadores y la autonomía en el trabajo. El sistema interpersonal: relaciones sociales entre los miembros de la organización, la unión y apoyo entre los compañeros de trabajo. El sistema organizacional: consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos. (Gómez y Vicario, 2008)

Aunado a la aplicación de la escala de clima organizacional se impartirá un programa de formación de líderes basado en las teorías de liderazgo transformacional y transaccional (Lussier y Achua, 2010; Avolio, Bass y Jung, 1999; Cuadra y Veloso, 2007; Pons et al., 2012), concluyendo con las habilidades de un líder (Rodríguez, 2004; Huerta y Rodríguez, 2014; Pin, 2013; Pereira, 2014; Senlle, 2013; Hernandez, 2015).

**Palabras Clave:** Clima Organización, Liderazgo, Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO).

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es una variable que tiene consecuencias en el comportamiento de los trabajadores, por tal motivo, su evaluación ha cobrado importancia en las empresas. (Patlan, 2013)

De acuerdo con Cuadra y Veloso (2007:43) “Existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes”. Se puede concluir que una empresa obtendrá beneficios a todos los niveles de la organización siempre y cuando sus líderes sean competentes.

En el presente trabajo se realizará un programa para la formación de líderes de una empresa farmacéutica, el cual está dirigido al personal operativo. Con este programa también se persigue influir positivamente en el clima organizacional ya que se encontró que estas dos variables están relacionadas con la productividad y el comportamiento del empleado.

El capítulo aborda el clima organizacional, su importancia, definiciones del clima organizacional, similitudes y diferencias entre el clima y la cultura organizacional, tipos de clima organizacional y las dimensiones del clima organizacional.

El capítulo dos presenta los antecedentes del liderazgo, definiciones de liderazgo, importancia del liderazgo en las organizaciones, tipos de liderazgo y las habilidades y características de un líder y la relación que existe entre el clima organizacional y el liderazgo.

La propuesta de formación de líderes está compuesta por 6 fases, las fases (II, III, V Y VI, están basadas en el modelo de evaluación del autor Donald KirkPatrick) Fase I (Sensibilización), Fase II. Reacción (Evaluación inicial de clima laboral), Fase III. Aprendizaje (Intervención “Programa de Formación de Líderes”), Fase IV (Evaluación Final de Clima Organizacional), Fase V. Comportamiento (Análisis Comparativo de los Resultados de la Fase II y IV) y Fase VI (Resultados). Bosque (2013).

Por último la discusión, los alcances y las limitaciones, exponen la importancia de la investigación realizada para la elaboración del programa de formación de líderes y de la mejora del clima organizacional.

# CAPÍTULO 1

## CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1.1 Importancia del clima organizacional

En la segunda mitad del siglo XX se empezó a abordar el tema del clima organizacional, este término ha sido nombrado de diferentes formas, algunas de ellas medio laboral y ambiente laboral, sin embargo los factores que conforman al clima son muy similares ya que se mantienen estables dentro de las diversas organizaciones a través del tiempo. (Guillen del Campo, 2013)

A continuación se presentaran algunos de los autores más relevantes que abordaron el tema del clima organizacional.

Según Brunet (1987), el clima organizacional es un concepto nuevo dentro del ámbito de la psicología industrial, este varía en su definición y en la forma en que se utiliza de acuerdo a los investigadores que lo estudian.

Para García (2009), el clima organizacional se genera a partir de que el hombre interactúa en entornos complejos y dinámicos, las empresas al estar conformadas por individuos, grupos y subgrupos se ven afectadas en su ambiente, porque estos manifiestan diversos comportamientos, los cuales se reflejan en el clima organizacional.

De acuerdo con Méndez (2006, en García, 2009), el origen del clima organizacional se encuentra en la sociología, específicamente en la teoría de las relaciones humanas en donde destaca la relevancia del hombre en el trabajo y por la contribución que tiene en un sistema social.

Ucrós y Gamboa (2010), exponen que el clima se genera a través de factores que se encuentran en las organizaciones, los empleados otorgan significado y valor a las circunstancias que viven en su ambiente laboral, tomando una postura sobre estas situaciones. Las anteriores influyen en la conducta y en la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional que se vive en la empresa.

Robles et al. (2005, en Manosalvas, C., Manosalvas, L., y Nieves 2015:7), expresan que:

El clima organizacional, o laboral, es uno de los conceptos que, en el uso cotidiano, adquiere diferentes connotaciones. Se dice que el clima laboral consiste en un grupo de características que definen a una organización y que la distingue de otras; estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas.

Los autores mencionados en este apartado tienen en común, que el clima organizacional influye en el comportamiento de los colaboradores, debido a que el clima será percibido por ellos de manera particular ya que cada uno tendrá su punto de vista sobre cómo vive su entorno laboral y la manera en que lo afronta.

### **1.1.2 Similitudes y diferencias entre clima y cultura organizacional**

A continuación, se presentaran definiciones sobre la cultura organizacional, sus similitudes y diferencias con el clima.

Pûmpin y García (en González y Parra, 2008) definen a la cultura como las normas, valores y formas de pensar que determinan el comportamiento de los colaboradores.

Delgado (1990 citado en González y Parra, 2008:47) menciona que la “cultura es como la configuración aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”.

Denison (1996 citado Jaime y Araujo 2007:296) “la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto”

Los investigadores organizacionales concuerdan en definir la cultura como cogniciones compartidas que se adquieren por medio del aprendizaje y de los procesos de socialización que viven los integrantes dentro de la empresa como: actividades e interacciones, informaciones comunicadas, elementos culturales y artefactos materiales. (Jaime y Araujo, 2007)

El clima y la cultura organizacional tienen similitudes, las dos necesitan de un líder para su creación y mantenimiento, además de estar relacionadas con la efectividad de la organización. Ambas se entrelazan y promueven el funcionamiento que sirve para alcanzar resultados. Por otro lado, la cultura es el conjunto de valores, normas y creencias que son manifestadas por los que dirigen la empresa (fundador o fundadores), mientras que el clima organizacional es gestionado por los ejecutivos mediante elementos tangibles como: políticas, prácticas y procedimientos, los cuales establecen los límites y una guía para el comportamiento de los colaboradores. Schein (en Lescano, 2017).

Peterson y Spencer (1990 citados Jaime y Araujo 2007:305) señalan que la cultura y el clima organizacional tienen tres características que los diferencian:

- La cultura organizacional es carácter único y distintivo de la organización.

- La cultura organizacional es persistente por estar arraigada en creencias y asunciones subyacentes.
- La cultura organizacional no puede ser fácilmente cambiada; para hacerlo se necesitan esfuerzos intensos y de larga duración.

En resumen la cultura organizacional se distingue por las asunciones subyacentes y valores compartidos mientras que el clima se identifica por las percepciones sobre el comportamiento de los miembros en la organización. Hoy y Sabo (1998 citados Jaime y Araujo 2007:305)

Hofstede (1998 citado en Jaime y Araujo 2007:306) menciona que el clima organizacional sería la parte más visible de la cultura organizacional, las creencias, asunciones y valores serían la parte escondida del “Iceberg” de la cultura organizacional.

### 1.2 Definición de Clima Organizacional

De acuerdo con Brunet (1987), el concepto de clima organizacional ha sido de gran controversia ya que aún no se logra unificar su definición.

A continuación, en la tabla 1 se presentan algunas definiciones que realizaron distintos autores sobre el concepto de clima organizacional:

Años	Autor	Definición
(1974)	<b>Shneider y Hall</b>	Proponen al clima organizacional como las percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las

		características de la organización y del individuo.
(1975)	<b>James y Jones</b>	Dicen que el clima organizacional son, percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimientos del mundo y saber cómo comportarse.
(1978)	<b>Litwin y Stringer</b>	Describen al clima organizacional como, un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
(1978)	<b>James</b>	Para él, el clima organizacional era, la suma de percepciones de los miembros de la organización.
(2000)	<b>Chiavenato</b>	Menciona que el clima organizacional es el medio interno de la atmosfera de una organización, factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de

		liderazgo , etapas de la vida del negocio, entre otros, son influyentes.
--	--	--

Tabla 1. Definiciones de Clima Organizacional  
Nota: elaboración propia a partir de Flores (2017:23-24)

Las definiciones presentadas por los autores mencionados tienen en común, que el clima organizacional se forma a partir de factores psicosociales que generan los colaboradores sobre el ambiente que se desarrolla dentro de la organización.

En la Norma Oficial Mexicana [NMX-R025-SCFI-2015] (2015:8) en el apartado 4 de términos y definiciones se menciona que el clima organizacional es el:

Conjunto de características, condiciones, cualidades, atributos o propiedades de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que conforman el centro de trabajo, que influyen en la conducta y/o eficacia y eficiencia de las trabajadoras y trabajadores.

Al respecto Hernández y Andrade (en Méndez, 2015) proponen que el clima organizacional es comprendido como una variable entre el entorno organizacional y el comportamiento de los empleados, este concepto encuadra como los individuos experimentan el trabajo dentro de la empresa.

García (2009:48), define al clima organizacional como:

La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que

afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positivamente como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

La definición expuesta de clima organizacional por Jiménez (en Iglesias, Annia, Sánchez y Zenia 2015:456) menciona: "...las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general".

Distintos autores deducen que el clima organizacional es un agregado de climas psicológicos individuales. Los climas psicológicos son el resultado de la interpretación que hacen los empleados acerca de los eventos que suceden dentro de la organización. James, James y Ash (1990 citado en Pons, López, y Ramos, 2012)

Una definición más reciente describe el clima como las "actitudes, sentimientos y patrones de comportamiento recurrentes y observables que caracterizan la vida en la organización". Isaksen, Lauer, Ekvál y Britz (2001 citado en Pons et al., 2012:82)

Para fines de este trabajo el clima organizacional se entiende, como una serie de factores psicosociales sobre el contexto organizacional de las empresas, en donde los trabajadores se desarrollan y experimentan día a día diversos estímulos en los que interactúan tecnologías, políticas, reglamentos, estilos de liderazgo, comportamientos y procesos psicológicos, los cuales desencadenan las conductas que tienen los empleados en su ambiente laboral.

### 1.3 Tipos de Clima Organizacional

De acuerdo con Brunet (1987), el clima es parte del origen de la identidad de la organización, así mismo el clima coadyuva a la percepción que tienen sus empleados respecto a la empresa a nivel interno y externo.

El clima organizacional está constituido por diversos factores, estos existentes en cada departamento y varían de acuerdo al entorno laboral, la percepción del ambiente va a diferir de un empleado a otro, mientras un colaborador experimenta positivamente su clima otro puede experimentar lo contrario. (Brunet, 1987)

Gómez y Vicario (2018), realizan la siguiente tabla donde exponen los principales tipos de clima organizacional:

TIPOS DE CLIMA	AUTOR	DESCRIPCIÓN
<b>Clima psicológico</b>	Rousseau 1988, (citado en Furnham 2001).	Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que es sujeto es un ambiente activo.
	González-Roma y Peiró 1999 (citado en Alcover et al. 2004)	Se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales próximos.
<b>Clima agregado</b>	Rousseau 1988, (citado en Furnham 2001).	Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal, jerárquico (por ejemplo trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización). Los climas agregados se constituyen con base en la

## Climas colectivos

González-Roma y Peiró 1999 (citado en Alcover et al. 2004)

pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal (o informal) y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento u organización, acerca de los cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso, si bien no resulta sencillo establecer que grado de acuerdo es necesario para agregar con garantías las percepciones individuales.

Rousseau 1988, (citado en Furnham 2001).

Surgen del consenso entre los individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situaciones y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos al clima.

González-Roma y Peiró 1999 (citado en Alcover et al. 2004)

El clima colectivo persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente (o, dicho de otro modo miembros para quienes las situaciones tiene un significado común) a través de las técnicas estadísticas de agrupamiento o conglomerados.

## Clima Organizacional

Rousseau 1988, (citado en Furnham 2001).

Puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Esta distribución significa que la evaluación del clima emplea descriptores menos abstractos de las organizaciones desde el punto de vista de los informantes.

	Reichers y Schneider 1990 (citado en Alcover et al. 2004)	Está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, de las prácticas, y los procedimientos tanto formales como informales, propios de ella, y que representan un concepto global indicativo de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas.
<b>Clima orientado hacia el poder</b>	Brown 1983 (citado en Flores, Ríos y Sáenz 2003, Duran 1993)	Este tipo de clima está basado en la jerarquía, es decir, solo las gerencias o encargados de área o departamento pueden decidir lo que sus subordinados ejecutarán.
<b>Clima orientado hacia el papel</b>	Brown 1983 (citado en Flores, Ríos y Sáenz 2003, Duran 1993)	Se hace énfasis en el orden y coherencia en la toma de decisiones, supone que los conflictos y al competencia se controlan a través de los reglamentos y procedimientos de la empresa.
<b>Clima orientado hacia el trabajo</b>	Brown 1983 (citado en Flores, Ríos y Sáenz 2003, Duran 1993)	Aquí la empresa persigue metas y objetivos específicos, cualquier otro objetivo que exista va encaminado a cumplir el objetivo principal, los reglamentos y procedimientos que se consideran son aquellos que influyen en la realización del objetivo.
<b>Clima orientado hacia la gente</b>	Brown 1983 (citado en Flores, Ríos y Sáenz 2003, Duran 1993)	Se refiere a cuando se atiende a las necesidades de los empleados. No se espera que los trabajadores hagan cosas contrarias a sus valores. Los trabajadores que no son reconocidos comparten todo por igual, apoyando los actos que realice la mayoría.

Tabla 3. Tipos de Clima Organizacional  
Gómez y Vicario (2018:19-20)

A partir de los tipos de clima organizacional expuestos en la tabla 3, los tipos de clima tienen en común, estar constituidos por las percepciones que experimentan los

trabajadores sobre ambiente laboral, independientemente de las jerarquías, reglas, y procedimientos que se lleven a cabo en sus áreas de trabajo.

Likert (1974), aporta 4 factores que intervienen en la percepción de los trabajadores sobre el clima e incorpora la explicación del origen de los microclimas en las organizaciones:

Factores Sobre la Percepción Individual del Clima Organizacional			
Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.	La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.	Los factores personales tales como la personalidad las actitudes y el nivel de satisfacción.	La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Tabla 2. Factores Sobre la Percepción Individual del Clima Organizacional  
Nota: elaboración propia a partir de (Brunet, 1987:29)

Los cuatro factores que expone Liker (1974), sobre la percepción individual del clima organizacional dan una breve introducción a la variación de los comportamientos manifestados por los empleados, teniendo en cuenta los siguiente: el contexto, tecnología empresarial, jerarquía, niveles cognitivos, conductuales y emocionales de cada trabajador y por último la interacción entre cada individuo con cada área de la empresa, formando una colectividad de percepciones.

Por otro lado, Liker (1974 citado en Brunet, 1987:29), define tres tipos de variables que determinan las particulares de una empresa:

- A. Variables causales: determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene y tienen dos rasgos esenciales:

- ✚ Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden agregar también nuevos componentes.

- ✚ Son variables independientes (de causa y efecto).

B. Variables intermediarias: reflejan el estado interno y la salud de una empresa, (motivación, actitudes, objetivos de rendimiento, eficacia y toma de decisiones), además constituyen los procesos organizacionales de una empresa.

C. Variables finales: resultan del efecto del conjunto de las dos precedentes. estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

En lo definido anteriormente por Liker (1974), las particularidades de una empresa estarán sujetas a su evolución, resultados, estado interno y la salud organizacional teniendo como resultado final la eficacia de la empresa.

A continuación se presentan dos tipos de clima organizacional de acuerdo con Liker (1974 citado en Brunet, 1987:30-31):

## **1. Clima de tipo autoritario**

### **Sistema I – Autoritarismo explotador**

El tipo de clima autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas y ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en

la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organizacional informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

### **Sistema II – Autoritarismo paternalista**

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero esta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

## **2. Clima de tipo participativo**

### **Sistema III – Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se

permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

#### **Sistema IV – Participación en grupo**

En el sistema de participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un

equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Lo definido anteriormente por Likert (1974), sobre la teoría de los sistemas, se acerca a los climas abierto y cerrado que existen dentro de la empresa. (Brunet, 1987)

El clima abierto pertenece a empresas dinámicas, estas alcanzan sus objetivos, buscan satisfacer de alguna forma las necesidades sociales de sus empleados, además los colaboradores participan junto a la dirección en la toma de decisiones. Brunet (1987),

El clima cerrado pertenece a una empresa rígida, los trabajadores se sienten insatisfechos con sus actividades y con la organización, repercutiendo negativamente en las relaciones laborales creando un ambiente muy tenso.

De la información anterior se tiene mayor claridad respecto a qué es el clima organizacional y qué factores lo constituyen. Así como la relación que existe entre los individuos y su ambiente laboral siendo ésta la responsable del comportamiento de los trabajadores, trayendo como resultado la manifestación del agrado y/o desagrado del empleado al laborar en la empresa en la que se encuentra.

#### **1.4 Dimensiones y Medición del Clima Organizacional**

En este apartado se expondrán las principales dimensiones y mediciones del clima organizacional. La medición del clima organizacional se debe evaluar con instrumentos que estén orientados al reconocimiento de los aspectos que perjudiquen la conducta de los trabajadores. Méndez (2006 citado en García, 2009)

A continuación se recopilaron algunas de las dimensiones y mediciones más conocidas sobre el clima organizacional:

Liker (1967 citado en Brunet, 1987:44-46), propone el cuestionario que mide la percepción del clima organizacional en función de 8 dimensiones, originalmente constaba de 51 preguntas y sus escalas de respuesta en 20 puntos, es bastante largo de responder y puede presentar dificultades de interpretación para los empleados con poca escolaridad. Existe una versión abreviada (18 puntos) de este cuestionario que parece ser una alternativa válida, sobre todo porque está contenida en una sola página que puede responderse fácilmente e interpretarse bastante rápido.

Versión original de 8 dimensiones:

1. Métodos de mando: tipo de liderazgo para influir en los empleados.
2. Naturaleza de las fuerzas motivacionales: instrumentos aplicados para motivar a los empleados para cubrir sus necesidades.
3. Naturaleza de los procesos de comunicación.
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción entre superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
5. Toma de decisiones.
6. Fijación de los objetivos o de las directrices.
7. Procesos de control en la organización.
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

Litwin y Stringer (1968 citado en Brunet, 1987:44-46), miden la percepción de los empleados en función de las siguientes 6 dimensiones:

1. Estructura organizacional / Normas.
2. Responsabilidad.
3. Recompensa.
4. Riesgo.
5. Apoyo.
6. Conflicto.

Schnedider y Bartlett (1968 citado en Brunet, 1987:44-48), la ejecución de este cuestionario comprende 80 preguntas que se reagrupan en 6 dimensiones. Según el punto de vista de sus mismos autores, como un instrumento de selección que permite elegir individuos cuya percepción del trabajo por realizar y de la organización encaje bien con la percepción que tienen los empleados de su organización.

Estos autores formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de estas 6 dimensiones:

1. Apoyo proveniente de la dirección.
2. Interés por los nuevos empleados.
3. Conflicto.
4. Independencia de los agentes.
5. Satisfacción.
6. Estructura organizacional.

Pritchard y Karasick (1973 citado en Brunet, 1987:44-49) desarrollaron un instrumento de clima organizacional compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas. Este cuenta con 11 dimensiones:

1. Autonomía
2. Conflicto contra cooperación.
3. Relaciones sociales.
4. Estructura organizacional.
5. Recompensa.
6. Relación entre rendimiento y remuneración.
7. Niveles de ambición de la empresa.
8. Estatus.
9. Flexibilidad e innovación.
10. Centralización en la toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo.

Moos e Insel (1974 citado en Brunet, 1987:49-50) elaboraron un cuestionario titulado *The Work Environment Scale*, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de las 10 dimensiones siguientes:

1. Implicación en su trabajo.
2. Cohesión.
3. Apoyo.
4. Autonomía.
5. Tarea de evaluación de la planificación y la eficacia en el trabajo.
6. Presión.
7. Claridad en los reglamentos y las políticas que se explican a los trabajadores.
8. Control.

9. Innovación.

10. Confort del ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Bowers y Taylor (1970) elaboraron con su equipo de investigadores del Center of Research on Utilization of scientific Knowledge de la Universidad de Michigan, un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Este instrumento, llamado *Survey of organizations*, mide las características organizacionales en función de 3 grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción (citado en Brunet, 1987:50).

El clima organizacional se mide en función de 5 grandes dimensiones:

1. Apertura a los cambios tecnológicos.
2. Recursos humanos.
3. Comunicación.
4. Motivación.
5. Toma de decisiones.

Se presentaron los principales y más importantes instrumentos de medición, entre los años 60´ y 70´ para evaluar el clima de una organización, las dimensiones que miden el clima varían entre cada autor. (Brunet, 1987)

Para medir el clima organizacional adecuadamente se deberá cubrir por lo menos cuatro de las siguientes dimensiones. (Brunet, 1987)

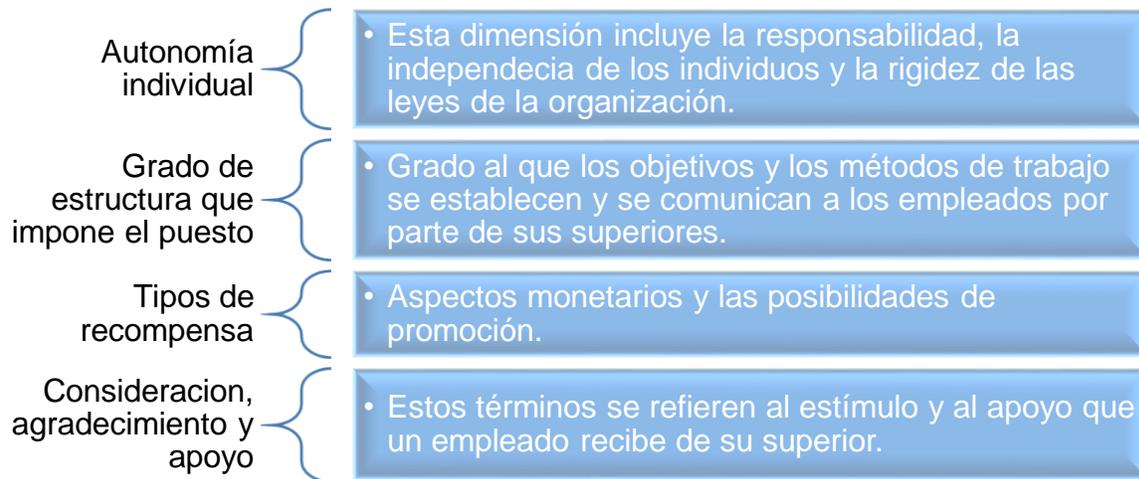


Figura 1. Dimensiones para Medir el Clima Organizacional.

Nota: Elaboración propia a partir de Brunet (1987:51)

Por su parte Toro (1992), crea la encuesta de clima organizacional (ECO), la cual está diseñada y validada en Colombia, consta de 49 ítems y mide 7 factores del clima independientes y un octavo referido a los valores colectivos: Relaciones interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección y valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto). (citado en García, 2009)

De acuerdo con García y Bedoya (1997) existen tres estrategias para medir el clima organizacional. (citado en García, 2009)

1. Observar el comportamiento y progreso de sus trabajadores.
2. Entrevistas a los trabajadores.
3. Realizar una encuesta de clima organizacional.

En México existe un instrumento para medir el clima organizacional, fue creado en el 2008 por Gómez y Vicario, “Escala Multidimensional de Clima Organizacional” (EMCO), la escala se realizó para la población mexicana. Este instrumento según sus autores tiene por objetivo obtener una muestra representativa sobre la forma en que el trabajador mexicano percibe su ambiente laboral, teniendo como propósito brindar a la empresa el análisis y diagnóstico del clima organizacional para prevenir problemas que puedan surgir en este ámbito. Este instrumento consta en su primera versión piloto de 232 reactivos teóricos y 22 de redes semánticas y mide 17 factores, lo novedoso de este cuestionario es que fue diseñado con bases en las redes semánticas, las cuales son importantes ya que como sus autores lo señalan, estas contienen aspectos representativos de la cultura mexicana. (Gómez y Vicario, 2008).

Gómez y Vicario (2008), comentan que la confiabilidad y la validez de la prueba los carecen de una muestra representativa de los trabajadores mexicanos, por lo tanto, recomiendan ampliar la muestra para tener una representatividad de la población también sugieren realizar más investigaciones para conocer cuáles son los determinantes y las consecuencias de un clima organizacional nocivo en la cultura mexicana, sumando a esto, la influencia de las variables sociodemográficas.

Por su parte, Juana Patlán (2013:139) realiza una investigación enfocada al sector salud, en la cual obtiene la validación y confiabilidad de la escala (EMCO) aportando lo siguiente:

“Los resultados obtenidos arrojan adecuados niveles de confiabilidad (Alpha de Cronbach  $>.70$ ), validez de constructo (mediante el análisis factorial exploratorio y el análisis de ecuaciones estructurales) y validez

predictiva (con una relación significativa entre el clima organizacional y *burnout*) lo que permite contar con un instrumento de medición efectivo para medir el clima organizacional y contribuir a la realización de investigaciones”.

A continuación se hace mención de los 17 factores de la escala (EMCO) de Gómez y Vicario (2008:96-113):

1. Liderazgo: manejo inteligente, responsable y alentador de la empresa por parte de los superiores y la manera en como la capacidad de tomar decisiones y el don de mando de éstos influye en el desarrollo de las actividades de los empleados.
2. Rendimiento: entendido como el grado en que los trabajadores son responsables en la realización de las tareas y llevan a cabo sus actividades de trabajo eficazmente, además de la manera en que la formación y entrenamiento se ven reflejados en la productividad de los empleados.
3. Comunicación: proceso de transmitir información dentro de la empresa, en donde la manera en que se da esta interacción es bajo una atmósfera de amabilidad, respeto, confianza y compañerismo.
4. Relaciones Sociales: grado en que los empleados perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y compañerismo y en la cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.
5. Innovación: aportación de nuevas ideas con el propósito de cambiar y desarrollar el trabajo dentro de la organización permitiendo el crecimiento y el desarrollo contante para mejora.

6. Cohesión: grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización.
7. Implicación: se refiere al grado de compromiso y el nivel de responsabilidad que el trabajador siente dentro de la organización, lo cual los lleva a buscar una mayor participación e involucramiento dentro de esta.
8. Satisfacción: manera en que son reconocidos los empleados y si estos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos propuestos, y esto se da como resultado de los esfuerzos de la empresa para lograr un ambiente agradable y saludable
9. Consideración: grado en que el jefe otorga apoyo a los empleados, se dirige y comunica bajo el respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato de la manera más humana posible.
10. Autonomía: se define como el grado en que los trabajadores pueden sentirse independiente en su trabajo y si consideran que tienen la libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades de trabajo.
11. Toma de Decisiones: es entendida como el grado en que la organización involucra a sus empleados en la toma de decisiones, delegando las responsabilidades entre los distintos niveles jerárquicos de acuerdo a la capacidad, conocimiento y seguridad que el trabajador manifiesta.
12. Apoyo: percepción en el que los trabajadores perciben ayuda, apoyo y amistad por parte de las personas que trabajan en la empresa, favoreciendo el sentimiento de compañerismo y de trabajo en equipo.

13. Conflicto: se refiere al grado en que los trabajadores perciben divergencias de opinión y entredichos con la autoridad así como envidias y discusiones entre compañeros de trabajo lo cual conlleva a problemas y posibles peleas dentro de la organización.
14. Motivación: grado en que los trabajadores son alentados por la empresa y las condiciones que hacen que los empleados trabajen intensamente, esto se refleja en que el trabajador se siente responsable de realizar sus tareas laborales, se siente comprometido con su trabajo y se preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su trabajo.
15. Remuneración: se define como la percepción del pago justo por las actividades realizadas dentro de la organización y la satisfacción que el trabajador siente por ello.
16. Estructura: se refiere a la percepción de las normas y políticas que se establecen en la empresa para guiar el curso de los propósitos de la misma; las directrices, objetivos y consignas que establecen las formas de trabajar, es decir toda la serie de responsabilidades que adquiere el trabajador al pertenecer a la organización, esto incluye puntualidad, cumplimiento y compromiso con lo establecido por la empresa.
17. Beneficios y Recompensas: entendido como el grado en que los trabajadores perciben que la empresa busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incrementos de salario, vacaciones, incentivos, bonos y

demás premios que buscan hacer sentir satisfecho al empleado, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo.

De acuerdo a la información presentada para poder medir adecuadamente el clima organizacional, es necesario conocer algunas de las distintas dimensiones existentes, con el fin de segmentarlas y ajustarlas a la problemática que tiene la empresa en la que utilizará el instrumento para la medición del ambiente laboral.

## **CAPÍTULO 2**

### **LIDERAZGO**

En este capítulo se estudiará el liderazgo, respecto a sus antecedentes, definiciones, importancia, tipos y características del líder. Con este análisis se tendrá un conocimiento más amplio sobre cómo fue que nació y cómo evolucionó a través del tiempo, hasta convertirse en un factor primordial en el desarrollo de las empresas y de los trabajadores. El liderazgo ha formado parte de la humanidad desde sus primeros inicios, ya que el ser humano siempre ha vivido en grupo, desde esos tiempos ya se tenía al individuo que era más fuerte o más ágil, siendo éste el que se adaptaba mejor a las condiciones ambientales y sociales. Con el paso de los años se empezó a vislumbrar que los individuos necesitaban a una figura a la cual seguir. (Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

A partir de esto es que se empieza a tomar en consideración que existe algo que se llama liderazgo el cual es ejercido por uno o varios individuos dentro de un grupo para la obtención de ganancias estando en función de los objetivos que se persigan.

## **2.1 Antecedentes del Liderazgo**

A partir de los años setenta comenzó el interés por la investigación de la relación entre el líder y sus subordinados contribuyendo a generar las teorías de liderazgo. (Pereira, 2014)

Olivares y Coronado (2013) durante el siglo XX y principio del XXI, el tema del liderazgo ha tenido grandes cambios, antes solo se enfocaba a personalizar al líder, ahora se toma en cuenta al individuo como líder.

Ginés (2000 en Olivares y Coronado, 2013:113), apunta, “el liderazgo es uno de los términos más utilizados en las ciencias sociales. También ha demostrado un alto interés práctico tanto en el mundo de la empresa como en la política o en la educación. Esto quiere decir que el liderazgo va más allá de ser simple concepto ya que otras disciplinas lo han hecho materia de estudio, resultando ser un tópico fundamental para la sociedad.

El liderazgo es una de las variables que más influencia ha tenido a lo largo de las investigaciones en las empresas sobre los procesos y los resultados grupales. (Turbay, 2013)

Robles et al. (2013), mencionan que actualmente ha crecido el interés por el liderazgo a nivel mundial y se ha puesto atención a la relación que tiene con la empresa, el empleado y la productividad. Dichos autores se remiten a Schneider (2002), quien considera que para que una empresa sea competitiva y rentable a través del tiempo, el líder deberá contar con habilidades sociales, intelectuales y conductuales para alentar al

personal a su cargo, combinando los recursos que se encuentran a su disposición para agregar valor a la organización.

Bass, 1990; Castro y Nader (2004 en Robles et al., 2013), señalan que el liderazgo es un tema universal y está relacionado con los valores, creencias, normas e ideales de una cultura por tal motivo existirán diferencias culturales, estas van a repercutir en la forma en que se ejercerá el liderazgo, los objetivos, las estrategias y la percepción que tengan los subordinados del comportamiento de su líder.

En la literatura sobre el liderazgo existen varias líneas de investigación que proviene de distintas disciplinas, no obstante, aún no existe un acuerdo sobre su definición y tampoco se ha encontrado un modelo que lo explique de forma general.

## **2.2 Definiciones de Liderazgo**

A continuación se analizarán algunas definiciones del liderazgo, desde el punto de vista de diversos autores, los cuales fueron analizados por Olivares y Coronado (2013).

- Moore (1927) propone que el liderazgo es la habilidad de infundir la voluntad del líder en sus seguidores e incitar la disciplina, el respeto, la lealtad y la cooperación.
- Para Rost (1991) el liderazgo surge de la relación que existe entre los líderes y sus subordinados, ambos interactúan para conseguir intereses en común.
- Ginés (2000) concluye que el liderazgo es una correlación entre líderes y seguidores, donde el líder influye para que sus seguidores adopten sus objetivos y los realicen a partir de la creencia que son deseos mutuos.

Para Beere (2009 en Coria et al. 2016), el liderazgo es un proceso de transformación que define el qué y para qué se necesita realizar un cambio. Un liderazgo es exitoso cuando sus seguidores logran realizar sus actividades de manera eficiente logrando los objetivos trazados por la organización.

La Revista de Negocios IEEM (2013) aporta la definición de liderazgo del filósofo Peter Druker, para él, es elevar a su máxima expresión la visión y el rendimiento de un individuo para edificar su personalidad fuera de los límites ordinarios.

Ganga y Navarrete (2014) hacen referencia a las definiciones de los siguientes autores:

Años	Autor	Definición
(2000)	<b>Certo</b>	Sostiene que el liderazgo es un proceso de dirigir la conducta de tercero para alcanzar un objetivo.
(2002)	<b>House et al.</b>	Expresan que el liderazgo se asocia al proceso por medio del cual, un individuo ejerce la capacidad de influir y motivar a seguidores, de tal forma que puedan aportar a los propósitos establecidos y al alcance del éxito del proyecto que tiene la organización.

(2003)	<b>Casado</b>	El liderazgo es un proceso dinámico y complejo de influencia para alcanzar objetivos mediante una eficaz combinación de recursos y personas en una situación concreta.
(2004)	<b>Pirela et al.</b>	El liderazgo puede definirse como la capacidad y el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.
(2004)	<b>Antonakis et al.</b>	El liderazgo es primordialmente un procedimiento atributivo (basado en la cualidad o atributo de un sujeto), resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser apreciado y calificado como líder por los otros.
(2008)	<b>Robbins y De Cenzo</b>	El liderazgo es la habilidad que se demuestra cuando se influye en los demás para actuar de cierta manera. El líder construye el compromiso de lograr una meta entre los que son liderados, así como un fuerte deseo en ellos de seguirlo.

(2012)	<b>Ramírez</b>	El liderazgo tiene elementos claves como el sentido de la dirección, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás.
--------	----------------	---

Tabla 4. Definiciones de Liderazgo

Nota: elaboración propia a partir de Ganga y Navarrete (2014:458-459)

Estos autores tienen en común que el liderazgo es un proceso que ejerce un individuo y a su vez, es seguido por las personas influyendo en ellos para alcanzar ciertos objetivos.

Por otro lado, Chiavenato (2000) explica que el liderazgo incide a nivel interpersonal en una situación, enfocándose a conseguir objetivos específicos, mediante un sistema de comunicación humana. (citado en Olivares y Coronado, 2013)

El liderazgo es un proceso en el que un individuo o grupo contribuyen a alcanzar un objetivo común. (Northouse 2010 en Coria et al. 2016)

Por su parte Aguilar y Correa (2017), realizaron un análisis de distintas definiciones sobre liderazgo de los últimos 20 años. Encontraron que el concepto del líder se enfocaba a ciertas habilidades y características como: personalidad, cualidades, integridad, pasión, curiosidad y audacia. Simultáneamente descubrieron avances con vinculación entre los líderes y la planeación estratégica, los valores, la cultura, la relación con sus subordinados, el sentido de pertenencia y la identidad con la organización.

Se concluye que el liderazgo es un proceso que se refiere a la influencia de un individuo en sus seguidores y estos son influenciados para alcanzar un objetivo o meta en común, formando parte de un proceso.

### **2.3 Importancia del liderazgo en las organizaciones**

Debido al crecimiento y al auge de las organizaciones, ha sido necesario poner atención a los factores que son piezas clave para las compañías y uno de ellos es el capital humano, por consiguiente se ha tornado necesario el desarrollo de habilidades y competencias en los trabajadores para la consumación de los objetivos empresariales.

En la actualidad vivimos en la incertidumbre respecto a nuestra labor y desarrollo, la empresa representa el lugar donde se contrarresta esta inseguridad y el desconcierto de la modernidad". (Pereira, 2014)

Cuadra y Veloso (2007) exponen que las organizaciones deben adaptarse a los cambios de la economía global para poder sobrevivir ya que constantemente se encuentran compitiendo con otras empresas, por tal motivo el tema del liderazgo es fundamental para obtener mayor competitividad debido a que es uno de los componentes más importante que caracterizan la esencia y el objetivo organizacional vigente. Las organizaciones han empezado a centrar su interés en el tema del liderazgo por representar una ventaja competitiva.

A partir de Sun (2009) y Friedmann (2004), Pereira (2014) aporta, que los trabajadores se enfrentan y a la vez se adaptan a los retos tecnológicos que surgen día a día, por tal motivo es que las empresas se ven en la necesidad de incrementar competencias en los trabajadores, también se persigue crear en ellos un compromiso más allá del solo cumplir con sus funciones, para obtener un involucramiento afectivo con la empresa en la que laboran.

Canals (2013), indica que la aportación funcional del liderazgo en una empresa es que este define la dirección de una organización a largo plazo, en sus políticas y planes de acción de manera interna y externa.

Mumford, Dansereau y Yammarino (2000 en Godoy y Bresó, 2013) aportan que la relevancia del liderazgo en la actualidad es el único aspecto que permite ser competitivo, en los mercados internos y globales, terminando con la concepción de que este atributo pertenecía a un solo individuo. Estos autores analizan el liderazgo desde una perspectiva macroeconómica.

Por lo tanto, la importancia del liderazgo en las empresas, ha tomado mayor relevancia con el devenir de la tecnología, con los cambios globales a nivel político y social convirtiéndose en parte del crecimiento de la organización y de su permanencia.

## **2.4 Tipos de liderazgo**

En este apartado se presentaran dos tipos de liderazgo el transformacional y el transaccional. Donde el rol del líder cambia de acuerdo a los objetivos que persigue la organización.

Para Lussier y Achua, (2010), los líderes competentes son aquellos que influyen en sus seguidores para actuar a favor de una visión compartida entre ellos y la organización.

### **2.4.1 Liderazgo transformacional**

En 1978 J.M. Burns fue el primero en pronunciar el liderazgo transformacional. Una década más tarde Bernard Bass retomaron el término. (Lussier y Achua, 2010)

Así mismo Burns (1978), propuso dos enfoques de liderazgo para hacer el trabajo: el transaccional y el transformacional. El liderazgo transformacional se enfoca en lograr un efecto motivacional en los seguidores, busca y obtiene que ellos se comprometan con la visión de futuro de la empresa, esto se logra a partir de la influencia que ejerce el líder en ellos. En este tipo de liderazgo la percepción del líder es clave para lograr entrelazar las aspiraciones de los trabajadores y la empresa. (Lussier y Achua, 2010)

Cuadra y Veloso (2007) exponen que los líderes transformacionales se enfocan en difundir sus las metas y necesidades, provocando que sus seguidores se identifiquen con ellas.

House, Javidan, Hanges y Dorfman (2002) conceptualizan al liderazgo transformacional como un proceso en el que un individuo tiene la competencia de influir y motivar a sus seguidores, coadyuvando al logro de los objetivos y a la culminación del plan organizacional. (citado en de Haro y García 2015)

Bass, Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003, en Robles et al. 2013:399), los líderes “transformacionales se preocupan por crear conciencia en los colaboradores acerca de la importancia de los resultados y la forma de conseguirlos a través de generar en ellos un interés propio por los resultados”.

Avolio, Bass y Jung (1999 en Godoy y Bresó, 2013:60), clasifican el liderazgo transformacional en cuatro dimensiones:

- Carisma/Influencia idealizada: rol capaz de articular una visión y misión a compartir junto a los seguidores.

- Liderazgo inspirador: capacidad de movilizar a los seguidores en la búsqueda de objetivos trascendentales, en la realización de hazañas u otras acciones relevantes.
- Estímulo intelectual: capacidad de promover y estimular la inteligencia la racionalidad y la lógica para enfrentar los problemas.
- Consideración individualizada: destaca cómo el líder presta atención a las diferencias individuales.

Bass (1999) concluye, el liderazgo transformacional busca enfocar la creatividad de cada empleado de la organización, estableciendo conexiones emocionales entre ellos, difundiendo la relevancia de compartir la misión y la dirección de la empresa, formando parte del cambio en la innovación y difusión del conocimiento, logrando el impacto deseado en el desempeño laboral. (citado en Turbay, 2013)

#### **2.4.2 Liderazgo transaccional**

Cuadra y Veloso (2007) exponen que los líderes transaccionales se solo buscan el intercambio de recursos, únicamente proporciona a sus seguidores algo que ellos necesitan a cambio de algo que el líder desea.

Bass, Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003), los líderes transaccionales identifican lo que desean sus los seguidores y les ofrece ayuda para conseguirlo por medio de un intercambio, estos líderes recompensan a sus subordinados por el apoyo que él necesita. ( citado en Robles et al., 2013)

Pons et al. (2012:84) aportan, “el liderazgo transaccional está compuesto por los factores recompensa contingente y dirección por excepción.”

Cuadra y Veloso (2007) mencionan las 3 estrategias que utiliza el liderazgo transaccional:

1. Recompensa contingente: es el grado en que el líder establece transacciones o intercambios constructivos y positivos con sus seguidores por el esfuerzo realizado, es decir, prometen recompensas por el buen desempeño y reconocen los logros.
2. Administración por excepción activa: monitorean el comportamiento del seguidor, anticipan problemas y toman acciones correctivas antes de que se creen serios problemas y los intercambios (transaccionales) en este tipo de estrategia están diseñados para animar activamente a los seguidores para evitar cometer cualquier error.
3. Administración por excepción pasiva: esperan a que surjan los problemas para recién tomar acciones.

Boykins et al., (2013) y Lojpur et al., (2015) concuerdan en que la literatura existente sobre los estilos del liderazgo no han llegado a un consenso general para especificar cual tipo de liderazgo es el más efectivo. Aunque parece que cada circunstancias requiere diferentes modelos de liderazgos. (en Zapata, Paparella y Martínez 2016)

“El liderazgo ocurre al interior de las organizaciones, concretamente entre los integrantes de equipos de trabajo y mediante habilidades de comunicación, empatía, compromiso y entusiasmo continuo, se gestionan las voluntades y adquiere un rol catalizador, aglutinador y movilizador de la sociedad”. (Coria et al., 2016:48)

Los autores expuestos concuerdan en que el liderazgo transformacional busca el desarrollo integral del empleado, beneficiándose tanto él como la empresa, aunado a que buscan la trascendencia y la permanencia de la organización.

Por otro lado el liderazgo transaccional busca el que el empleado y la empresa obtengan lo que desean, aquí no es relevante que se desarrollen competencias laborales, personales o emocionales en el colaborador.

Es importante mencionar que los dos tipos de liderazgo analizados en este apartado, se encuentran en todas las empresas y repercuten a cada nivel de la estructura organizacional. Por consiguiente es de gran importancia identificar cual es el estilo que adapta mejor a las necesidades empresariales.

## **2.5 Habilidades y Características de un líder**

Las habilidades y características de los líderes han sido estudiadas por varios autores a través de los años, como tal no hay un consenso, sin embargo, hay puntos de encuentro en algunas de las investigaciones. En este apartado se mencionan las habilidades y características que han sido el parámetro estándar respecto a lo que un líder debe tener y hacer.

“El liderazgo puede ayudar a potenciar las necesidades de madurez de los colaboradores y estos a su vez, las del líder. Esto trae como consecuencia un mayor interés en potenciar las características de desempeño y desarrollo grupal” (Ganga y Navarrete, 2014:469) “El proceso de ser o de convertirse en líder se asemeja al de volverse un ser humano integral, es una inversión de capital humano para mejorar las habilidades relacionadas de las personas seleccionadas”. (Pereira, 2014:104)

Rodríguez (2004) expone, los líderes exitosos poseen características que atraen a seguidores, el autor denomina a una de estas como “carisma”, definiéndolo como un “don que solo algunas personas lo tienen de manera espontánea”. Asimismo, comenta que el carisma puede ser un elemento crucial para seguir a un líder, a esto añade los resultados del estudio llevado a cabo por Warren Bennis (2004), el autor concluye, los líderes atraen la atención de los individuos ya que tiene una visión de futuro que es atractiva por ser inusual, llevando a los seguidores a experimentar nuevos retos, ellos, a su vez, adoptan el compromiso que tiene el líder con sus ideales.

Otra habilidad que deben tener los líderes de acuerdo con Rodríguez (2004) es la habilidad de comunicar adecuadamente sus conceptos para ser significativo el quehacer en la organización. Esto es necesario ya que el líder tiene que transmitir de manera acertada sus ideas, generando que su mensaje sea entendido por las personas de todos los estratos sociales. Otra capacidad del líder es inspirar confianza en las personas, y esto se logra a través de la integridad. Concluye, el líder deberá tener conocimiento y dominio de sí mismo, ya que para ser líderes eficaces necesitan tener conciencia de sus fortalezas y debilidades, rodeándose de un equipo que complemente y destaque ambas áreas.

Otra aportación de Rodríguez (2004), es que se debe de retomar habilidades básicas y las integra de la siguiente manera:

Habilidad	Sugerencias para su desarrollo
<p><b>Comunicación</b></p> <p><b>Verbal:</b> Lenguaje</p> <p><b>Corporal:</b> Expresiones corporales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y expresión de ideas</li> <li>• Expresión de sentimientos</li> <li>• Generación de interés</li> <li>• Percepción de las reacciones</li> <li>• Claridad del tema</li> <li>• Manejo de diferentes opiniones</li> </ul>

<p><b>Electrónica:</b> Tecnología Informática</p> <p><b>Social:</b>Medios de comunicación (Televisión, radio, periódicos y revistas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de expresión</li> <li>• Aclaración de dudas</li> <li>• Solicitud de retroalimentación</li> <li>• Equilibrio en la interacción</li> <li>• Congruencia en palabras y hechos</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Escucha</b></p> <p><b>Activa:</b> Obtener mayor cantidad de información significativa en menos tiempo.</p> <p><b>Empatía:</b> En relación con la habilidad de escuchar la empatía es la capacidad de percibir y comprender los significados personales del otro como si fueran propios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar un ambiente de mayor confianza al escuchar</li> <li>• Destinar un tiempo razonable para escuchar</li> <li>• No interrumpir a los demás</li> <li>• Escuchar a los demás sin dejarse influir por su apariencia o condición</li> <li>• Captar el mensaje verbal con mayor facilidad</li> <li>• Percibir mejor el mensaje no verbal</li> <li>• Captar los sentimientos de la otra persona</li> <li>• Verificar la comprensión del mensaje</li> <li>• Manejar de manera adecuada opiniones diferentes a las propias</li> <li>• Dar respuestas oportunas</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Observar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacerlo de una manera natural y respetuosa</li> <li>• Mirar a los ojos; ellos expresan muchas emociones y esto permite comprenderlas mejor</li> <li>• Los gestos nos dan señales de los sentimientos de otras personas y nos orientan acerca de su estado de ánimo</li> <li>• El movimiento de las manos explican o matizan los mensajes verbales</li> <li>• El movimiento de las piernas o pies cuando siguen un patrón sirve para entender como maneja la ansiedad la otra persona y nos proporciona claves para reducir la tensión</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Dar y Recibir Retroalimentación</b></p>	<p><b>Dar Retroalimentación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Momento oportuno</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir la conducta, no evaluarla ni interpretarla</li> <li>• Que la descripción sea específica y concreta</li> <li>• Dirigir la retroalimentación a una conducta que pueda ser modificada por la otra persona</li> <li>• No dar mensajes verbales y corporales que resulten confusos o contradictorios</li> </ul> <p><b>Recibir retroalimentación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar abierto a las percepciones de los demás</li> <li>• Solicitar información si algo no queda claro</li> <li>• Ser sincero con uno mismo</li> <li>• Validar la información recibida con la propia experiencia</li> <li>• Agradecer la información recibida y no caer en la tentación de defenderse, justificarse o contratarcar</li> </ul>
--	---

Tabla 5. Habilidades Básicas de un Líder  
Nota: elaboración propia a partir de Rodríguez (2004)

De acuerdo con la información presentada en la tabla 5. Habilidades Básicas de un Líder, se puede resumir en que un líder competente deberá desarrollar habilidades como: comunicación para poder dar y recibir los mensajes de su entorno con claridad a través del lenguaje verbal o escrito, la escucha para captar, recibir y verificar que la información transmitida se manejara adecuadamente, la observación para visualizar las emociones de nuestro interlocutor y captar el estado emocional de este, por último el dar y recibir retroalimentación en ambas situaciones deberá de permanecer con la mente

abierta para la información que recibirá, tomando esta información como parte de su crecimiento y el de sus subordinados.

Huerta y Rodríguez (2014), hacen la siguiente síntesis a partir de las teorías de los rasgos, estas describen el perfil concreto de las habilidades y/o características del líder:

1. Impulsos (deseo del logro)
2. Deseo de dirigir
3. Honestidad e integridad
4. Autoconfianza
5. Inteligencia
6. Conocimiento relacionado con el puesto

La Revista de negocios (IEEM) menciona la aportación que hace José Ramón Pin (2013) respecto a las habilidades fundamentales de un líder, el autor aporta que deberá de tener una visión de futuro singular, capacidad de comunicar esa visión de futuro y generar confianza en sus adeptos, esta última la logrará a partir de un comportamiento ético.

Andrés Senlle (2013) es mencionado en la Revista de Negocios (IEEM) a partir de un extracto del libro de Liderazgo para la gestión y el desarrollo sostenible aportando que un líder será reconocido por tener las siguientes características:

1. Escucha y busca comprender las inquietudes del equipo.
2. Orienta al equipo al logro de objetivos comunes que satisfacen a las personas y a la empresa.
3. Planifica, organiza, apoya, orienta.

4. Esta cuando se le necesita, no acapara el trabajo o el protagonismo.
5. Sabe reconocer explícitamente el trabajo bien hecho.
6. Tiene entusiasmo y lo sabe contagiar.
7. Busca soluciones y toma decisiones oportunas.
8. Resuelve problemas.
9. Esta técnicamente preparado para dirigir.
10. Motiva al equipo, lo estimula.
11. Es creativo, imaginativo y sabe asumir los cambios.
12. Es una persona ecuánime y controlada.
13. Hace comprender a los colaboradores la fuerza de un equipo unido.
14. Fomenta la participación con un método.
15. Se preocupa por las personas, su formación y desarrollo. Solicita formación para el equipo y defiende su posición, y todo ello es también parte de la responsabilidad social.

Pereira (2014) apunta que el líder debe tener: capacidad técnica, habilidades sociales, capacidad conceptual, escucha, ser un agente de cambio, desarrollador de habilidades y capacidades de su equipo de trabajo, genera confianza, y compartir éxitos.

Alejandro Cervantes Mac swiney (s.f. en Hernández, 2015), expone que el liderazgo debe alinearse a la cultura organizacional y estar presente en toda la empresa y que el trabajador deberá contar con los antecedentes necesarios para el logro de los objetivos organizacionales, asimismo el liderazgo es un arte en donde los jefes deberán desarrollar a su persona y permitirles equivocarse para que aprendan comprendan y se instruyan en el ambiente organizacional de la empresa.

En resumen, el líder deberá contar con recursos intelectuales, sociales, emocionales y tecnológicos, para poder llevar a cabo el rol de liderazgo. Una vez que el líder tiene seguidores deberá de instruirse en para poder ser mejor cada día, con esto sus adeptos podrán sentirse identificados con sus propuestas ya que representará todo lo que ellos quieren y desean ser. El líder es una figura de autoridad y de reconocimiento, por tal motivo deberá ser un ejemplo para sus seguidores y a su vez deberá estar al pendiente del desarrollo de sus colaboradores para tener un verdadero liderazgo que sea un factor de cambio.

## **2.6 Relación del Liderazgo con el Clima Organizacional**

A continuación se expondrá la relación del liderazgo y el clima organizacional con el fin de tener más elementos para su análisis y entendimiento.

A principio de los años 60´ Likert y Mc Gregor plantean el concepto de Clima Organizacional, a causa del interés por analizar la forma en la que los líderes de las empresas creaban el clima laboral, la manera en como ejecutaban sus labores, sí eran competentes o no y sí las acciones de los lideres tenían la capacidad de ejercer influencia positiva en el entorno organizacional. (Cuadra y Veloso, 2007)

Cuadra y Veloso (2007) explican que la base de un buen “Clima Organizacional”, tiene relación con los siguientes factores: conciliación de trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). Por último, aportan que el liderazgo es el aspecto de mayor impacto en el ambiente organizacional y que el estilo que tenga el líder afectará en el clima, en la creatividad y la productividad.

El que una empresa sea exitosa o no, será en gran medida por la calidad de los líderes que la conforman. Además indican que el liderazgo es un tema que ha sido muy estudiado en la psicología social en las empresas, ya que es considerado como un punto clave en el funcionamiento y rentabilidad de las organizaciones. (Cuadra y Veloso, 2007)

Así mismo Cuadra y Veloso (2010) realizan una investigación sobre el impacto del grado de supervisión como variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción laboral y clima laboral encontrando que está fuertemente mediada por el grado de supervisión. El impacto causado por el líder en sus colaboradores varía en cuanto al tiempo y su influencia en el trabajo. Por lo tanto, si el líder tiene una supervisión remota tendrá poco contacto directo con sus colaboradores y un bajo nivel de injerencia teniendo como probabilidad la disminución en la motivación, satisfacción y en la percepción de su clima laboral. En el caso de una supervisión cercana donde tendrá un contacto frecuente y su injerencia será de un alto nivel, aumentan los niveles de bienestar en la motivación, satisfacción y clima laboral.

Baer y Frese (2003, en Pons et al. 2012) plantean que el clima organizacional puede condicionar la gestión de la calidad en cuanto a las practicas e innovaciones en los procesos de la empresa. Por lo tanto proponen el desarrollo de un buen clima para que los colaboradores tengan confianza a la hora de asumir riesgos, generar nuevas ideas o dialogar directamente los problemas que se presenten en el entorno. Agregan que los trabajadores sienten que sus jefes inmediatos son piezas clave para su desarrollo, en consecuencia existe una relación estrecha entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional para cumplir los objetivos empresariales.

Coria, Valderrama, Neme, & Rivera (2016), señalan que los trabajadores deben de adoptar la cultura organizacional y seguir a su líder. Hacen hincapié en que, en las micro empresas se vuelve crucial que el líder se comprometa a ser el guía de todos los individuos y grupos para que se logre el cambio a nivel global en la organización.

Por su parte Aguilar y Correa (2017), realizaron una investigación sobre el liderazgo desde el punto de vista de la psicología social y de las organizaciones, abordaron tres dimensiones: el líder, los seguidores y el contexto, descubriendo que el liderazgo está asociado a algunas de las siguientes variables: confianza, satisfacción, cambio, bienestar, clima organizacional, innovación, competencias, cultura, rendimiento, salud, relaciones interpersonales y calidad. En relación al líder las características más importantes en él son: motivación, compromiso, atención, bienestar emocional retroalimentación, rendimiento entre otros. Por último exponen, que el liderazgo es un tema complejo, siendo necesario el estudio de la relación entre el antes mencionado y el contexto para profundizar en las situaciones que facilitan el conocimiento del comportamiento de los individuos en los entornos generales y organizacionales.

Peiro y Rodriguez (2008), el liderazgo interviene en el bienestar de las organizaciones y afecta la salud y bienestar de los colaboradores. Thompson (2012), las habilidades del liderazgo son importantes para generar ambientes de trabajo motivantes, esto permite a los colaboradores crecer y desarrollarse, los líderes tienen la capacidad para originar ambientes laborales donde la motivación sea su principal atributo (Curtis y O'Connell, 2011). (en Serrano y Portalanza, 2015)

De la garza, Ruiz y Hernández (2013) (en Serrano y Portalanza, 2015) mencionan la existencia de una conexión entre la motivación que provoca el líder y el

clima organizacional satisfactorio, comprobando que cuando el líder incentiva a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores favorece a que estos sientan que su trabajo es relevante para que aumente la calidad de la empresa.

Se concluye con base en la información presentada que el clima organizacional y el liderazgo tiene una relación muy estrecha. El liderazgo ha sido asociado por diversos autores con la productividad empresarial y con el logro de los objetivos relacionados al bienestar del empleado y la rentabilidad de la empresa. El rol de líder es primordial ya que él puede modificar la visión de sus adeptos a través de sus competencias interpersonales y laborales. (Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

Si un líder es efectivo en su quehacer, entonces se podrá tener un mayor índice de éxito. (Rodríguez (2004). Con base en lo anterior, se puede concluir que el liderazgo y el clima organizacional son factores psicosociales que se deben fomentar. El desarrollar a líderes en las organizaciones es importante ya que estos ayudan a que las metas de la empresa se logren y estos a su vez también pueden impactar de forma positiva el clima organizacional.

## **PROPUESTA**

### **Planteamiento del Problema y Justificación**

En la actualidad, es de suma importancia para las organizaciones contratar al personal idóneo y retenerlo ya que de esto depende el que una empresa sea rentable. Partiendo de estas premisas las investigaciones que se presenta a continuación señalan que la relación entre el clima laboral y el liderazgo es determinante para que los trabajadores ejecuten sus funciones del puesto adecuadamente, además de tener otros beneficios para ellos y la empresa, de tal forma que ambas tienen gran relevancia porque

afectan de manera directa e indirecta a toda la organización. (Aguilar y Correa, 2017; Barahona, Cabrera y Torres, 2011; Coria, et al., 2016; Cuadra y Veloso, 2007; Lescano, 2017; Olivares y Coronado, 2013; Pereira, 2014; Robles et al., 2013; Rodríguez, 2004; Turbay, 2013)

Carr, Schmidt, Ford y Deshon (2003 en Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, Mejía, 2009) realizaron un meta-análisis sobre el impacto del clima organizacional en el comportamiento y las emociones de los empleados, concluyendo que el primero ejerce gran influencia en el empleado y afecta en gran escala su desempeño laboral, el nivel de compromiso con la empresa y su estado psicológico. El clima organizacional tiene consecuencias reales en el trabajador a nivel motivacional, moral, productividad y en su lealtad con la empresa. (Patlan, 2013)

De acuerdo con Cuadra y Veloso (2007:43) “existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes”. Con lo anterior se puede comenzar a deducir que una empresa obtendrá beneficios a corto y largo plazo sí sus líderes son competentes, ya que contar con un personal altamente capacitado se traduce a que su trabajo lo realizarán de manera efectiva, aumentará su rendimiento y su productividad, todo esto se traduce en rentabilidad de una empresa. (Rodríguez, 2004)

En el presente trabajo se hace una propuesta de un programa para la formación de líderes de una empresa farmacéutica, el cual está dirigido al personal operativo. Con este programa también se persigue influir positivamente en el clima organizacional ya que se encontró que estas dos variables están relacionadas con la productividad y el comportamiento del empleado. (Rodríguez, 2004)

El programa para la formación de líderes se desarrollará con base en los resultados obtenidos a través de los cuestionarios del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) que fue aplicado a los colaboradores de la empresa farmacéutica en el periodo 2014-2015. Los resultados que arrojaron los cuestionarios de la (DNC) fue que los trabajadores referían que el ambiente laboral era malo por parte de sus jefes inmediatos, por lo tanto solicitaban que se les capacitara en Clima Laboral y Liderazgo, estos tópicos obtuvieron el mayor porcentaje dentro del diagnóstico, por su parte el Clima Laboral obtuvo el 31% y el Liderazgo el 23%.

Por otra parte, las empresas que se encuentran afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica en la última información que emitió en su página oficial (CANIFARMA, 2013), reportaron un incremento del 14.1% de los empleos, generando 10,757 plazas más, para registrar un total de 86,783 empleos, de los cuales el personal de producción fue el grupo más numeroso, obteniendo un promedio anual de 30,558 trabajadores,

En la estadística a propósito de la Industria Farmacéutica edición 2016, la cual es emitida por el (INEGI) señalan lo siguiente: La Encuesta Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2014) corrobora que las empresas de la industria farmacéutica dieron empleo a 83,336 personas en México, representando el 1.6% de la ocupación en las industrias manufactureras.

Visto desde los puestos a nivel operativo son de los que más empleos generan dentro de la industria farmacéutica, por tal motivo es de suma relevancia el desarrollar al personal de dicho nivel, ya que representa una gran parte de un sector económico altamente activo.

La propuesta de la presente investigación contribuye con los siguientes beneficios (Lescano, 2017):

**Empleados:**

- Promover el apoyo entre empleados.
- Fomento de la participación, comunicación abierta y fluida.
- Desarrollar habilidades y competencias profesionales como personales.
- Satisfacción laboral.

**Empresa:**

- Orientación estratégica de servicio.
- Asignación de roles y responsabilidades claras.
- El fomento del apoyo y la cooperación del jefe.
- Desarrollar en los empleados la identificación con la empresa.

Por lo tanto, la propuesta que persigue esta investigación resulta de gran beneficio para los empleados y por consiguiente a la organización.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **Objetivo General**

Elaborar un programa para la formación de líderes e inducir en el personal operativo habilidades de liderazgo y en base a ello crear un adecuado clima organizacional.

## **Objetivos Específicos**

-Evaluar a nivel operativo el clima organizacional para tener un diagnóstico previo al programa a través de la aplicación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional en su versión corta (EMCO).

-Impartir un programa teórico - práctico para la formación líderes al personal operativo.

-Evaluar a nivel operativo el clima organizacional para tener un diagnóstico posterior al programa a través de la aplicación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional en su versión corta (EMCO).

## **Presentación del Programa de Formación de Líderes**

### **Duración**

- 5 sesiones
- Durante 5 días hábiles
- Duración total: 42 horas

**Población:** dirigido personal de nivel operativo con el puesto de encargadas de línea de que trabajan en una empresa farmacéutica. El número de participantes para poder llevar a cabo el programa es de mínimo 5 personas y 10 personas como máximo.

### **Materiales, mobiliario y equipo**

- Sillas y mesas de trabajo
- Lap top
- Bocinas para laptop
- Proyector
- Hojas blancas y de colores
- Cuadernos

- Lápices
- Bolígrafos
- Pizarrón
- Plumones
- Cinta adhesiva

## **Escenario**

Sala de juntas y/o auditorio que cuente con iluminación artificial y aire acondicionado. Deberá tener mesas de trabajo, sillas, proyector y pantalla para poder proyectar. El espacio deberá ser amplio para poder realizar las dinámicas.

## **Fases de la propuesta**

### **Programa de Formación de Líderes**

La propuesta de formación de líderes está compuesta por 6 fases, las fases (II, III, V Y VI, están basadas en el modelo de evaluación del autor Donald KirkPatrick) Fase I (Sensibilización), Fase II. Reacción (Evaluación inicial de clima laboral), Fase III. Aprendizaje (Intervención “Programa de Formación de Líderes”), Fase IV (Evaluación Final de Clima Organizacional), Fase V. Comportamiento (Análisis Comparativo de los Resultados de la Fase II y IV) y Fase VI (Resultados). Bosque (2013).

## **Fase I**

### **Sensibilización**

El área de Recursos Humanos enviará un email dirigido a la dirección general para dar a conocer el programa de formación de líderes, se agendará una reunión con la junta directiva para realizar la presentación del programa.

Una vez que sea aprobado el programa de formación de líderes por la dirección general, se enviará un comunicado a los jefes de área para presentarles el programa y establecer la duración de todo el proceso.

## **Fase II. Reacción**

### **Evaluación inicial de clima laboral**

El área de Recursos Humanos enviará un email dirigido a la dirección general y a los jefes de área para notificarles sobre la aplicación de la escala multidimensional de clima organizacional (EMCO), la cual evalúa las siguientes factores: Sistema individual (satisfacción de los trabajadores y autonomía en el trabajo), Sistema Interpersonal (relaciones sociales entre los miembros de la organización y unión y apoyo entre los compañeros de trabajo), sistema organizacional (consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos).

Para la aplicación de la escala (EMCO) al personal operativo, se les solicitará a los jefes de las áreas que envíen grupos de 10 personas a las oficinas centrales para su aplicación, se proporcionaran 3 horarios para él envío de sus colaboradores, con la finalidad de no entorpecer sus actividades. El tiempo de duración de esta fase será de 1 semana.

Posteriormente se realizará un análisis comparativo entre de los resultados obtenidos de la escala (EMCO) en la fase II y la fase IV.

## **Fase III. Aprendizaje**

### **Intervención “Programa de Formación de Líderes”**

Se impartirá el programa para la formación de líderes, a las áreas operativas este programa tendrá una duración total de 42 horas, repartidas en 5 sesiones.

El programa permitirá al colaborador conocer el liderazgo, tipos de liderazgo, habilidades y características de un líder. Los participantes tendrán dinámicas con el fin de reforzaran la parte teórica, asimismo para que logren tener un aprendizaje significativo. Al finalizar el programa se realizaran una serie de ejercicios situacionales basados en su trabajo cotidiano para evaluar como aplican lo que aprendieron en el programa y poder detectar las áreas de mejora en su desempeño. El área de recursos humanos dará retroalimentación a los jefes inmediatos sobre su personal y las áreas de oportunidad de su equipo de trabajo.

#### **Fase IV.**

##### **Evaluación Final de Clima Organizacional**

Se aplicará por segunda ocasión la escala multidimensional de clima organizacional (EMCO) la cual evalúa las siguientes factores: Sistema individual (satisfacción de los trabajadores y autonomía en el trabajo), Sistema Interpersonal (relaciones sociales entre los miembros de la organización y unión y apoyo entre los compañeros de trabajo), sistema organizacional (consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos).

#### **Fase V. Comportamiento**

##### **Análisis Comparativo de los Resultados de la Fase II y IV**

Se procederá a recopilar los resultados arrojados de la escala (EMCO en la Fase II y la Fase IV para realizar el análisis comparativo, con la finalidad de conocer si se logró influir positivamente en clima organizacional de la empresa.

## **Fase VI. Resultados**

Si se logró cumplir el objetivo de influir positivamente en el clima organizacional a través del programa de formación de líderes junto a con la aplicaciones de la escala (EMCO), se propondrá un procedimiento para institucionalizar la aplicación del clima laboral cada 3 meses, complementándolo con los respectivos programas que se adecuen a las necesidades de la empresa para mantener el ambiente laboral adecuado, con la finalidad de satisfacer las necesidades del empleado y de la empresa. Además se propondrá el incrementar los incentivos, bonos y utilidades de los colaboradores, de tal manera que se vea reflejada una mejora en la calidad de vida del trabajador.

En caso de no cumplir con el objetivo, se tendrá que reforzar el programa de liderazgo y realizar una tercera evaluación de la escala (EMCO). Sí el resultado de esta tercera evaluación continua siendo negativo, entonces se tendrá que investigar nuevas estrategias para reforzar las áreas de oportunidad de la empresa y del trabajador.

Las estrategias que se pueden proponer son las siguientes: ofrecer orientación psicológica personal, contratar los servicios de empresas especializadas en temas de capacitación de personal, ofrecer más prestaciones para los empleados y sus familiares en eventos culturales, eventos sociales, descuentos con diversas empresas entre otros.

Una vez que se logre el objetivo de influir positivamente en el clima organizacional y tener un buen resultado con el programa de formación de líderes, se dará seguimiento al personal de forma individual y grupal para conocer los avances en cada nivel de la organización y sus áreas de oportunidad, por otro lado también se evaluará semestralmente al personal, verificando que apliquen las técnicas y conocimientos adquiridos en el programa, por último se implementaran cursos sobre

otros tópicos para desarrollar más competencias en los colaboradores y para lograr una mejora continua.

## CARTA DESCRIPTIVA

**Programa:** “Formación de Líderes”

**Objetivo:** El programa permitirá al colaborador conocer el liderazgo, tipos de liderazgo, habilidades y características de un líder.

**Dirigido a:** Personal operativo

**Duración total:** 40 horas durante 5 días

### Sesión 1

**Objetivo:** El participante conocerá los antecedentes del liderazgo con la finalidad de tener un primer acercamiento con el tema del liderazgo.

Duración	Tema	Actividad	Técnica de instrucción	Materiales	Evaluación
2 horas	Presentación	<p>Se conocerán los participantes del programa por medio de una dinámica de presentación</p> <p>El instructor pedirá a los participantes que formen parejas y se pregunten sus nombres y sus pasatiempos.</p> <p>Después cambiarán de pareja con la finalidad de que todos los participantes</p>	<p>-Expositiva "Ronda de nombres y pasatiempos"</p>	<p>Hojas de colores Plumones</p>	N/A

		<p>interactúen y se conozcan.</p> <p>El instructor preguntará a los participantes sobre qué les ha parecido conocer a sus compañeros con la finalidad de generar un ambiente positivo.</p> <p>La actividad se concluirá con anotar en una hoja qué tienen en común con cada compañero para generar empatía en el grupo.</p>				
1 hora	Expectativas del programa	<p>El instructor le preguntará a cada participante qué expectativas tiene sobre el programa</p> <p>El instructor solicitará a los participantes escribir su nombre completo en una hoja, después escribirán que desean</p>	-Interrogativa "Expectativas programa"	del	<p>Hojas Blancas Plumones Cinta adhesiva</p>	N/A

		<p>aprender y como podría aplicarlo en su área de trabajo.</p> <p>Nota: esta hoja deberán pegarla en una pared de la sala, ya que se necesitará para al finalizar el programa.</p>			
5 horas	Liderazgo "Antecedentes del liderazgo"	<p>El instructor explicará los antecedentes del liderazgo</p> <p>Se realizará una actividad llamada corrillos para el reforzamiento del tema</p> <p>Se procederá a hacer una lluvia de ideas sobre el tema, para generar una mayor colaboración por parte de los participantes</p> <p>Se solicitara a los participantes que</p>	<p>-Expositiva -Corrillos "Antecedentes del liderazgo" (Anexo 1) -Lluvia de ideas -Lectura comentada -Demostrativa -Interrogativa</p>	<p>-Cañón -Laptop -USB -Diapositivas -Manual -Hojas blancas -Plumas</p>	"Antecedentes del liderazgo" (Anexo 2)

		<p>lean algunos párrafos del manual</p> <p>Para finalizar se les aplicará una evaluación sobre el tema en cuestión</p>			
--	--	--	--	--	--

## Sesión 2

**Objetivo:** El participante definirá qué es el liderazgo.

Duración	Tema	Actividad	Técnica de instrucción	Materiales	Evaluación
1 hora	Liderazgo "Definición de Liderazgo"	El instructor solicitara a los participantes que escriban en una hoja blanca su propia definición de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expositiva</li> <li>-Lluvia de ideas</li> <li>-Lectura comentada</li> <li>-Demostrativa</li> <li>-Interrogativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cañón</li> <li>-Laptop</li> <li>-USB</li> <li>-Diapositivas</li> <li>-Manual</li> <li>-Hojas blancas</li> <li>-Plumas</li> <li>-Pizarrón</li> <li>-Plumones</li> </ul>	<p>"Definición Individual y colectiva de Liderazgo" (Anexo 3)</p>
4 horas		<p>El instructor expondrá las Definiciones de liderazgo de diversos autores</p> <p>Se solicitará a los participantes que</p>			

3 horas		<p>lean algunos párrafos del manual</p> <p>Se procederá a hacer una lluvia de ideas sobre el tema, para generar una mayor colaboración por parte de los participantes</p> <p>El instructor solicitara a los participantes escribir su propia definición de liderazgo, en base a los conocimientos adquiridos.</p> <p>Se solicitará a los participantes hacer dos grupos, ahí expondrán cada uno a sus compañeros su definición de liderazgo, después cada equipo deberá llegar a una sola definición.</p>			
---------	--	---	--	--	--

		<p>Todos los participantes se reunirán y entre todos deberán crear una sola definición del liderazgo en base a un consenso y esta se escribirá en el pizarrón para que todos la puedan ver y anotar en el anexo 3.</p> <p>Los participantes contrastaran la definición que realizaron al comienzo del curso con la definición final del anexo 3.</p> <p>Se realizará una retroalimentación de lo aprendido en la sesión.</p>			
--	--	--	--	--	--

## Sesión 3

**Objetivo:** El participante identificara la importancia del liderazgo en las organizaciones.

Duración	Tema	Actividad	Técnica de instrucción	Materiales	Evaluación
2 horas	Liderazgo “Importancia del liderazgo en las organizaciones”	El instructor preguntará a los participantes ¿cuál piensan que es la importancia del liderazgo en las organizaciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expositiva</li> <li>-Lluvia de ideas</li> <li>-Lectura comentada</li> <li>-Demostrativa</li> <li>-Interrogativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cañón</li> <li>-Laptop</li> <li>-USB</li> <li>-Diapositivas</li> <li>-Manual</li> <li>-Hojas blancas</li> <li>-Plumas</li> <li>-Pizarrón</li> <li>-Plumones</li> </ul>	“Importancia del Liderazgo en las organizaciones” (Anexo 4)
2 horas		El instructor expondrá Importancia del liderazgo en las organizaciones			
4 horas		Se solicitará a los participantes que lean algunos párrafos del manual			
		Se procederá a hacer una lluvia de ideas sobre el tema, para generar una mayor colaboración por parte de los participantes			

		<p>El instructor preguntará a los participantes ¿cuál piensan que es la importancia del liderazgo en las organizaciones?, para contrastar el conocimiento adquirido</p> <p>Se llegará a un consenso grupal sobre la importancia del liderazgo en las organizaciones y se escribirá en el pizarrón para que todos la puedan ver y anotar en el anexo 4.</p>			
--	--	--	--	--	--

## Sesión 4

### Objetivos:

El participante identificará los tipos de liderazgo.  
El participante analizará qué tipo de liderazgo utiliza con sus colaboradores.

Duración	Tema	Actividad	Técnica de instrucción	Materiales	Evaluación
3 horas	Tipos de liderazgo  “Liderazgo transformacional”  “Liderazgo transaccional”	<p>El instructor expondrá los tipos de liderazgo</p> <p>Se procederá a hacer una lluvia de ideas sobre el tema, para generar una mayor colaboración por parte de los participantes</p> <p>Se solicitará a los participantes que lean algunos párrafos del manual</p> <p>El instructor preguntará a los participantes ¿Qué entienden por liderazgo transaccional y transformacional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expositiva</li> <li>-Lluvia de ideas</li> <li>-Lectura comentada</li> <li>-Demostrativa</li> <li>-Interrogativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cañón</li> <li>-Laptop</li> <li>-USB</li> <li>-Diapositivas</li> <li>-Manual</li> <li>-Hojas blancas</li> <li>-Plumas</li> <li>-Pizarrón</li> <li>-Plumones</li> </ul>	“Liderazgo transformacional y transaccional” (anexo 5)

		El instructor colocara en el pizarrón las ideas principales de esta actividad para después hacer entre todos una definición de los tipos de liderazgo, anexo 5.				
5 horas	<p>Habilidades y Características de un líder</p> <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> <li>• Corporal</li> <li>• Electrónica</li> <li>• Social</li> </ul> <p>Escucha</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activa</li> <li>• Empatía</li> </ul>	<p>El instructor expondrá la comunicación y la escucha en el líder</p> <p>Se procederá a hacer una lluvia de ideas sobre el tema, para generar una mayor colaboración por parte de los participantes</p> <p>Se solicitara a los participantes que lean algunos párrafos del manual</p> <p>Los participantes realizan la actividad del anexo 6.</p> <p>Instrucciones: se aplicara el inventario de la habilidad para</p>	-Dramatización "Comunicación Escucha" (anexo 6)	y	<p>-Cañón</p> <p>-Laptop</p> <p>-USB</p> <p>-Diapositivas</p> <p>-Manual</p> <p>-Hojas blancas</p> <p>-Plumas</p> <p>-Pizarrón</p> <p>-Plumones</p>	<p>"Mejorar la capacidad de comunicación" (anexo 7)</p> <p>"Inventario de habilidad para escuchar" (anexo 8)</p>

		<p>escuchar, después se elegirán a 2 participantes para que realicen la dramatización de una situación sobre la comunicación y otra sobre la escucha, estas deberán estar relacionadas con los problemas más recurrentes con su jefe inmediato. Se pueden elegir estas situaciones a través de una votación y ganaran las 3 que tengan más votos.</p> <p>Anexo 7 Instrucciones: se aplicara una evaluación sobre comunicación.</p> <p>Anexo 8 Instrucciones: se aplicara una inventario de</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>habilidad para escuchar</p> <p>Por último se deberá generar una reflexión por parte de los participantes.</p>			
--	--	--	--	--	--

## Sesión 5

**Objetivos:** El participante asumirá el rol de un líder.

Duración	Tema	Actividad	Técnica de instrucción	Materiales	Evaluación
6 horas	<p>Habilidades y Características de un líder "Observar"</p> <p>"Dar y Recibir Retroalimentación"</p>	<p>El instructor expondrá la observación y la retroalimentación en el líder</p> <p>Se procederá a hacer una lluvia de ideas sobre el tema, para generar una mayor colaboración por parte de los participantes</p> <p>Se solicitará a los participantes que</p>	<p>-Expositiva -Lluvia de ideas -Lectura comentada -Demostrativa -Dramatización "Observación" (anexo 9)</p>	<p>-Cañón -Laptop -USB -Diapositivas -Manual -Hojas blancas -Plumas -Pizarrón -Plumones</p>	<p>"Dar y recibir retroalimentación" (anexo 10)</p>

		<p>lean algunos párrafos del manual</p> <p>Los participantes realizarán el anexo 9 y explicarán 5 situaciones en las que han percibido distintas maneras en como los observan su jefe.</p> <p>En el anexo 10 los participantes realizarán un ejercicio sobre la retroalimentación</p> <p>Para finalizar realizarán una dramatización en donde elegirán a 2 participantes para que realicen la dramatización de una situación sobre la observación y otra sobre dar y recibir retroalimentación, estas deberán estar relacionadas con los problemas más</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>recurrentes con su jefe inmediato. Se pueden elegir estas situaciones a través de una votación y ganaran las 2 que tengan más votos.</p> <p>Después se deberá generar una reflexión por parte de los participantes.</p>			
3 horas	Retroalimentación	<p>Retroalimentación de los trabajadores al instructor</p> <p>Retroalimentación del instructor a los trabajadores</p> <p>Instrucciones: finalmente se aplicara una evaluación sobre el programa</p>	<p>-Lluvia de ideas -Conclusiones del curso</p>	<p>-Pizarrón -Plumones</p>	<p>“Evaluación del programa” (Anexo 11)</p>
1 hora	Entrega de reconocimientos y cierre				

## **DISCUSION, ALCANCES Y LIMITACIONES**

En la actualidad el liderazgo es una herramienta que dota a las personas de una habilidad que los hace destacar en cualquier ámbito de su vida y en este caso a nivel profesional, por otro lado el clima organizacional de una empresa es el reflejo de una serie de elementos que repercuten en el desempeño de sus trabajadores y de su productividad.

Estos dos temas son de importancia ya que si se logra tener un clima organizacional adecuado para el desarrollo de los trabajadores aunado a contar con líderes eficientes esto puede resultar de gran ayuda para la rentabilidad de la empresa.

Los líderes deben de inspirar a sus colaboradores a perseguir los mismos objetivos de la empresa y a crear el compromiso organizacional o como se denomina coloquialmente: “ponerse la camiseta”.

Considerando estas dos vertientes es primordial el poder implementar programas para que la empresa y los empleados construyan una sinergia que los lleve a tener un posicionamiento de mayor grado en la industria a la que se dediquen.

Existen una variedad de investigaciones para desarrollar el liderazgo a nivel mandos altos y medios, sin embargo las propuestas para implementar el liderazgo a nivel operativo no son tan comunes ya que en su mayoría son para jerarquías de mayor nivel en el organigrama empresarial.

La presente propuesta tiene como finalidad inducir en el personal operativo algunas habilidades de liderazgo a través del programa y en base a ello mejorar el clima organizacional ya que en la problemática que se expone en este trabajo, los colaboradores exponen falta de liderazgo por parte de sus jefes inmediatos, además de

que ellos consideran que esto ocasiona un ambiente laboral conflictivo. El programa de liderazgo y de clima organizacional persigue que el trabajador implemente en su lugar de trabajo las habilidades y competencias que se les proporcionarán con la impartición del programa.

De tal forma que la finalidad es brindarles herramientas a nivel cognitivo, conductual y afectivo, para establecer una mejor interacción con sus compañeros de trabajo, con sus jefes inmediatos y para adquirir un mayor conocimiento de las funciones del puesto incidiendo en su ambiente laboral de forma propositiva, proactiva y positiva.

Esta propuesta está dirigida a personal operativo con el puesto de encargados de línea de una empresa farmacéutica, sin embargo puede ser aplicada en cualquier área de cualquier industria, ya que el tema del liderazgo y de clima organizacional se presenta en todas las industrias y son temas de gran relevancia.

Por otro lado, se recomienda complementar la presente propuesta con las siguientes medidas:

- Elaborar un procedimiento para la aplicación y medición del clima laboral cada 6 meses.
- Aplicar una escala de liderazgo por niveles organizacionales en la empresa, con el fin de segmentar la población y conocer las necesidades de cada área.
- Aplicar a una prueba de estilos de aprendizaje a todos los niveles organizacionales con el fin de mejorar las técnicas que se impartirán en el programa.

- Medir el impacto del programa a los 6 meses de su implementación para realizar las modificaciones que sean necesarias de acuerdo a sus áreas de oportunidad para buscar una mejora continua.
- Solicitar retroalimentación cada 3 meses por parte de los jefes inmediatos de cada área, a la que se impartió el programa para poder llevar un control sobre los avances en cada área.
- Reforzar el programa con la impartición de cursos a nivel afectivo, cognitivo y psicomotriz.
- Implementar programas de bonos, incentivos, compensaciones, planes de vida y carrera, para fomentar la cultura y compromiso organizacional de los trabajadores.
- Recibir retroalimentación de los trabajadores sobre el programa para adicionar mejoras continuas desde la perspectiva de estos.
- Hacer actividades anuales en las que el trabajador involucre a su familia.
- Implementar que los trabajadores tengan un día al mes libre con el fin de motivarlos.
- Dar seguimiento personalizado a los trabajadores por medio de asesorías para poder tener una mayor medición de sus avances y brindarles apoyo profesional.

## REFERENCIAS

Aguilar, M. y Correa, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 276-288. Recuperado de doi:10.11144/Javeriana.upsy16-1.avaeel

Barahona, H., Cabrera, D., y Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7 (2), 86-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265422684006.pdf>

Bosque, D. M. (2013). *Comprobación y comparación de la efectividad en el aprendizaje de las técnicas de enseñanza expositiva e interrogativa, utilizando el modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick en cursos de capacitación*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/3259/1/1080256707.pdf>

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Canals, J. (2013). El desarrollo de las capacidades de liderazgo. *IEEM Revista De Negocios*, 44-50. Recuperado de la base de datos EBSCO <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=125136293&lang=es&site=ehost-live>

Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA). Tabla 1.3 empleos por área de todas las especialidades. Recuperado de <http://www.canifarma.org.mx/datoseconomicos.php>.

Características del líder emprendedor. (2013). *IEEM Revista de Negocios*, 60-61. Recuperado de la base de datos EBSCO <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=125136333&lang=es&site=ehost-live>

Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (2015). En igualdad laboral y no discriminación. (NMX-R-025-SCFI-2015). Recuperado de [https://www.conapred.org.mx/userfiles/files/NMX-R-025-SCFI-2015\\_2015\\_DGN.pdf](https://www.conapred.org.mx/userfiles/files/NMX-R-025-SCFI-2015_2015_DGN.pdf)

Coria, A., Valderrama, A., Neme, O., y Rivera, I. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión Y Estrategia*, (49), 45-62. Recuperado de la base de datos EBSCO <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=121727399&lang=es&site=ehost-live>

Contreras, F., Barbosa, D., Juárez A, F., Uribe, A., y Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12 (2), 13-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79815640002>

Cuadra, A, y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56 *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*. Recuperado de doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>

Cuadra, A., y Veloso, C., (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre el liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003>

De Haro, J., y García, M. (2015). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio. *Ansiedad Y Estrés*, 21(1), 71-81. Recuperado de la base de datos EBSCO <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=103348075&lang=es&site=ehost-live>

El concepto de liderazgo siempre debe ir unido a la permanencia de los valores, a la ética del líder. (2013). *IEEM Revista de Negocios*, 64-66. Recuperado de la base de datos EBSCO <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=125136893&lang=es&site=ehost-live>

El liderazgo es... Qué es el liderazgo en boca de figuras mundialmente conocidas. (2013). *IEEM Revista de Negocios*, 39. Recuperado de la base de datos EBSCO <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=125136852&lang=es&site=ehost-live> el día 27 de Octubre de 2017.

Flores, D. (2017). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa privada (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de la base de datos <http://bibliotecacentral.unam.mx/tesis.html>

Ganga, F., y Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. (Spanish). *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 19(67), 456-476. Recuperado de la base de datos EBSCO <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=108748990&lang=es&site=ehost-live>

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.

Gerencial, 179-190. Recuperado de la base de datos CONRICyT <http://132.248.9.34/hevila/Visiongerencial/2010/vol9/no1/14.pdf>

Godoy, R., y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64. Recuperado de la base de datos EBSCO <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=90662802&lang=es&site=ehost-live>

Gómez, M. y Vicario, O. (2008). *Clima Organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. México: UNAM. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología.

González, J. J., y Parra, C.O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*, (25), 40-57. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000200003&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200003&lng=en&tlng=en).

Grados J. (reimp. 2011). *Equipos de trabajo: integración y sensibilización: análisis estructural de la dinámica de grupos*. México: Trillas.

Grados J. (reimp. 2012). *Capacitación y desarrollo de personal* (4ª. ed.). México: Trillas

Guillén, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana De Salud Pública*, 39(2), 242-252. Recuperado de la base de datos EBSCO <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=88914798&lang=es&site=ehost-live>

Hernández, L. (2015). Liderazgo organizacional... Rescatarlo para vivirlo. *Contenido*, (626), 112-113. Recuperado de la base de datos EBSCO <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=112008203&lang=es&site=ehost-live>

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2ª. ed.). México: Pearson.

Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015). An Overview of the Organizational Climate. *MediSur*, 13(3), 455-457. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=en).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Estadísticas a propósito de la industria farmacéutica (2016). Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825088583>

Jaime, P. y Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>

Lescano, L. (2017). Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional. *Empresa Y Humanismo*, 20(1), 65-96. doi:10.15581/015.XX.1.65-96. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=120814946&lang=es&site=ehost-live>

Lussier, R. y Achua, C. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ª.ed.). Mexico: Cengage Learning.

Manosalvas, C., Manosalvas, L., y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322339789001.pdf>

Méndez, V. y Hernández, R. (2015). *Exploración de clima y cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia*. (p. 24). México: Universidad de Guanajuato: Juan Pablos Editor, 2015.

NMX-R025-SCFI-2015. (2015:8). En igualdad laboral y no discriminación. (Cancela a la NMX-R-025-SCFI-2012). Recuperado de [https://www.conapred.org.mx/userfiles/files/NMX-R-025-SCFI-2015\\_2015\\_DGN.pdf](https://www.conapred.org.mx/userfiles/files/NMX-R-025-SCFI-2015_2015_DGN.pdf)

Olivares, A. y Coronado, J. (2013). *Liderazgo y Competitividad*. México: Pearson Educación.

Patlán, J. y Flores, R. (2013). Psychometric properties of the Multidimensional Scale of Organizational Climate (MSOC): an empirical study with health professionals. *Ciencia & trabajo*, 15(48), 131-139. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300005>

Pereira, A. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. *Pensamiento & Gestión*, (37), 97-113. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=99757654&lang=es&site=ehost-live>

Pons, F., López, V., y 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*, 28(2), 81-98. Recuperado de la base de datos EBSCO <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=82203068&si>

Robles, V., Contreras, F., Barbosa, D., y Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. Mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación Y Desarrollo*, 21(2),

395-418. Recuperado de la base de datos de EBSCO:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=94903978&lang=es&site=ehost-live>

Rodríguez, C. con la colaboración de Vázquez, L. (2004). *Liderazgo contemporáneo: programa de actualización de habilidades directivas*. México: ITESO Universidad de Colima.

Serrano, B.J. y Portalanza, O. A. (2015). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

Turbay, J. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*. pp. VII-IX. Recupera de la base de datos EBSCO  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=91508305&lang=es&site=ehost-live>

Ucrós M. y Gamboa, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, (1), 179-190. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883013>

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Manual Moderno.

Zapata, G. Paparella, L. y Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59. Recuperado de la base de datos EBSCO  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117340114&lang=es&site=ehost-live>

# ANEXOS

## ANEXO 1 “Antecedentes del Liderazgo”

**Tema:** Antecedentes del liderazgo

**Objetivos:**

- ✚ Incrementar la comprensión de los antecedentes del liderazgo
- ✚ Crear en los participantes el interés por los antecedentes del liderazgo
- ✚ Motivar al grupo a la interacción con sus compañeros
- ✚ Generar que los participantes compartan sus ideas con el grupo
- ✚ Suscitar el liderazgo en los grupos
- ✚ Analizar el comportamiento de los trabajadores

**Instrucciones:**

**Desarrollo de la actividad**

1. Se formaran dos grupos con la misma cantidad de participantes
2. Los participantes de cada grupo deberán elegir a su líder
3. Los grupos permanecerán sentados en forma de circulo (sillas)
4. Cada participante tendrá 3 minutos para exponer su punto de vista al líder, sobre las siguientes preguntas: (15 minutos en total)
  - ✚ ¿Por qué consideras que el liderazgo existe desde tiempos muy antiguos?
  - ✚ ¿Cuál es tu conclusión sobre los antecedentes del liderazgo?
5. El líder deberá llegar a una conclusión de manera unánime
6. Una vez que hayan llegado a un consenso sobre la conclusión, cada grupo deberá de preparar la breve exposición sobre su punto de vista sobre el tema. (5 minutos)
7. Se reunirán ambos grupos y unificarán la información para crear una sola conclusión sobre el tema.(5 minutos)
8. Los participantes expondrán su opinión sobre la dinámica. (5 minutos)

Elaboración propia, (2018).

**Duración:** 30 minutos

**N° Participantes:** 10

**1° Grupo:** 5 Personas

**2° Grupo:** 5 Personas

**Material:** hojas y plumas

## ANEXO 2 “Antecedentes del Liderazgo”

**Instrucciones:** Contestas las preguntas que se presentan a continuación.

1. ¿A partir de qué año se comenzaron a desarrollar las teorías del liderazgo?
  
2. ¿Por qué ha crecido el interés por el liderazgo?
  
3. ¿El liderazgo es un fenómeno universal que depende de?
  
4. ¿Cuáles fueron los 2 cambios que sufrió el término de liderazgo a comienzos del siglo XXI?
  
5. ¿El liderazgo es un fenómeno a nivel?

Elaboración propia, (2018).

**Duración:** 10 minutos

**N° Participantes:** 10

**Respuestas:** cada respuesta vale 2 puntos.

1. Años setenta.
2. Por la relación que tiene con la empresa, empleados y la productividad.
3. Valores, creencias, normas e ideales.
4. Abandono el enfoque personalista del líder, incluyendo a la persona o personas que son líderes.
5. Universal

## ANEXO 3

### “Definición Individual y colectiva de Liderazgo”

**Instrucciones:** Escribe la información requerida

1. Anota tu definición de liderazgo

2. Anota la definición de liderazgo grupal

Elaboración propia, (2018).

**Duración:** 30 minutos  
**N° Participantes:** 10







## ANEXO 7

### “Mejorar la capacidad de comunicación”

#### Ejercicio 1

Identifique las frases que utiliza con mayor frecuencia para evitar comprometerse y trate de iniciarlas en primera persona. He aquí unos ejemplos:

- Si dice: “La gente opina que...”, trate de decir: “Yo opino que...”
- Si dice: “Los expertos afirman...”, intente acostumbrarse a decir de decir: “Yo afirmo que...”

---

---

---

#### Ejercicio 2

Complete las siguientes frases:

- “En este momento pienso...” \_\_\_\_\_
- “En este momento siento...” \_\_\_\_\_
- “En esta circunstancia lo que me gustaría es...”  
\_\_\_\_\_

#### Ejercicio 3

1. ¿Cuál cree que sería la respuesta que darían sus colaboradores si se les preguntara en qué medida se comunica usted con ellos? Elija una:

- ( ) Nada.
- ( ) Casi nada.
- ( ) Ocasionalmente.
- ( ) Con frecuencia.
- ( ) Continuamente.

2. Practique el nivel apropiado de intervención que debe tener en las reuniones con sus colaboradores. Hasta ahora, ¿Cómo se percibe usted mismo en este aspecto?  
Señale una:

- Intervengo muy poco.
- Intervengo solo cuando es necesario.
- Intervengo de manera muy equilibrada, todos tiene ocasión de expresarse.
- Me parece que intervengo con mucha frecuencia
- Intervengo demasiado, noto que los demás casi no tienen oportunidad de participar.

Fuente: Rodríguez, 2004, p.p. 382-383

**Duración:** 20 minutos

**N° Participantes:** 10

## ANEXO 8

### “Inventario de habilidad para escuchar”

**Instrucciones:**

Lea con atención cada enunciado y analice en qué medida lo pone usted en práctica al escuchar a los demás. Trate de responder como realmente lo hace y no como le gustaría o cree que debería hacerlo. Use un número para responder, de acuerdo con la siguiente clave.

- 1 = Nunca lo hago.
- 2 = Casi nunca lo hago.
- 3 = A veces lo hago.
- 4 = Casi siempre lo hago.
- 5 = Siempre lo hago.

Enunciados	Respuesta
1. Propiciar un ambiente de confianza, al mostrarme dispuesto a escuchar a la persona.	
2. Doy el tiempo necesario y razonable para escuchar.	
3. Permito que la otra persona termine de hablar sin interrumpirla.	
4. Trato de escuchar a la persona sin que influya en mí su apariencia, edad, sexo o condición social.	
5. Capto con facilidad el mensaje verbal.	
6. Percibo el mensaje no verbal en gestos, miradas, movimientos de manos, posturas, etcétera.	
7. Me doy cuenta de los sentimientos de la persona a quien escucho.	
8. Verifico con la persona si entendí su mensaje y hago las preguntas necesarias para comprenderlo.	
9. Respeto las opiniones de la persona, sin evaluarlas precipitadamente, aunque sean diferentes a las mías.	
10. Doy una respuesta oportuna a la otra persona, al manifestarle lo que opino y siento acerca de lo que me ha expresado.	

### Instrucciones para calificar el inventario

En seguida se presenta un perfil que le muestra los puntos más fuertes de su habilidad para escuchar, así como aquellos que necesita mejorar. Marque con una X el número que corresponda a la respuesta que dio el inventario para diferentes aspectos.

1. Propiciar confianza.
2. Dar tiempo razonable.
3. No interrumpir al otro.
4. Escuchar sin prejuicios.
5. Captar mensaje verbal.
6. Captar mensajes corporales.
7. Percibir sentimientos.
8. Verificar el mensaje.
9. Respetar las diferencias.
10. Dar respuesta oportuna

Menor habilidad			Mayor habilidad	
1	2	3	4	5

### Promedio

Para obtener el promedio, sume los números que marco y divida el resultado entre 10.

Suma de puntos \_\_\_\_\_ ÷ 10= Total \_\_\_\_\_

### Resultados del inventario de la capacidad para escuchar

Puntos	Capacidad
0-13	Mala
14-25	Regular
26-38	Buena
39 – 50	Excelente

Fuente: Rodríguez, 2004, p.p. 385-387

**Duración:** 20 minutos

**N° Participantes:** 10

## ANEXO 9 “Observación”

**Instrucciones:** Escribe la información requerida

1. Escribe 5 situaciones en la que has percibido que tu jefe inmediato te observa de distintas formas.

- A. Alegría
- B. Enojo
- C. Sorpresa
- D. Tristeza
- E. Miedo

Elaboración propia, (2018).

**Duración:** 20 minutos

**N° Participantes:** 10



## Ejercicio 2

Imagínese que está reunido con su dirigente y que usted le ha pedido retroalimentación sobre su desempeño en el trabajo. Con base en los mensajes verbales y corporales que le ha dado trate de dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué piensa de mí, como colaborador?
2. ¿Cuáles de mis recursos les son más útiles para su visión y misión?
3. ¿Cuáles aspectos de mi comportamiento no contribuyen al proyecto institucional?
4. ¿Cómo puedo mejorar mi desempeño?
5. ¿Por qué no me ha dado esta retroalimentación?

---

---

---

---

---

---

---

---

Fuente: Rodríguez, 2004, p.p. 408-409

**Duración:** 30 minutos

**N° Participantes:** 10

## ANEXO 11 “Evaluación del programa”

**Instrucciones:** Escribe la información requerida de manera veraz.

1. ¿Adquiriste conocimiento sobre el liderazgo?
  - a. Si
  - b. No
  
2. ¿Los conocimientos adquiridos en el programa será de utilidad para tu trabajo?
  - a. Si
  - b. No

¿Por qué?

3. ¿Qué fue lo más te gusto del programa?
  
4. ¿Qué fue lo que menos te gusto del programa?
  
5. ¿Qué recomendaciones tienes para el programa y para el instructor?

Elaboración propia, (2018)

**Duración:** 10 minutos

**N° Participantes:** 10