



# MODELO PARA MOTIVAR, LIDERAR Y MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN UNA ORGANIZACIÓN

Sandra Milena Morales Vargas, Claudia Yadira Rodríguez Ríos

Escuela Colombiana de Ingeniería  
Bogotá, Colombia

## Resumen

En este artículo se pretende plantear un modelo de liderazgo que se pueda aplicar en las empresas, teniendo como eje central al empleado como ser humano, sus necesidades y sus preocupaciones, para que el líder genere estrategias alineadas con los objetivos del empleado y de la empresa y logre que el funcionario invierta su energía, esfuerzo y concentración en realizar mejor su trabajo, alcanzando las metas de productividad establecidas por la compañía y su satisfacción personal.

A través de este trabajo se busca concientizar a las organizaciones de que cuando mejora su productividad alcanzan mayores ingresos, de los cuales buena parte se debe invertir en mejorar las condiciones de los empleados, por medio de mayores incentivos, logrando así un cambio de filosofía en la empresa.

Esta investigación está basada en el análisis y estudio riguroso de artículos científicos y libros reconocidos en el ámbito mundial, los cuales orientaron la investigación y la definición de los conceptos asociados al modelo.

**Palabras clave:** liderazgo; motivación; clima laboral; satisfacción laboral

## Abstract

*This paper aims to propose a model of leadership that can be applied in companies, where the base of this model, is focused on the employee, their needs and their concerns as a human beings, make their leader understand them, and generate strategies that when aligned with the objectives of the employee and the company, the staff member does its best effort to perform a better job, achieving not only their personal satisfaction is achieved, but the company also achieves its objectives and*

*business productivity goals, furthermore, is generated a win-win culture favoring the interests not only of employees, but also of the organization.*

*Raise awareness of the Organization, that when improving productivity, higher revenues are generated, which without a doubt part of these must be addressed again to keep or improve incentives, and start a virtuous circle of prosperity for all, for employees and employers, thus achieving a change of philosophy in the company.*

*This work is based on the analysis and rigorous study of scientific articles and books that are recognized worldwide, which oriented the research and the definition of the concepts associated with the model.*

**Keywords:** *leadership; motivation; working environment; job satisfaction*

## 1. Introducción

Este artículo está centrado en el liderazgo organizacional, impulsado por la motivación e identificación de los empleados dentro de una empresa. El marco teórico de esta investigación se fundamenta en los siguientes temas: clima laboral, motivación, liderazgo y comunicación efectiva, resaltando las teorías de diversos autores que soportan los conceptos en cada uno de estos temas. Metodológicamente se hizo una búsqueda sistemática en diversas bases de datos científicas y libros reconocidos que abordan esta temática.

La investigación plantea un modelo de gestión dirigido a líderes empresarios, con el propósito de brindar pautas personales y organizacionales para que motiven a sus empleados, identificando el liderazgo idóneo según el perfil de cada uno de los colaboradores.

Dicho modelo permite el desarrollo de diversas facetas de los líderes y su entorno donde, al culminar el proceso, el clima laboral sea satisfactorio y los empleados puedan identificarse con la empresa al percibir evolución, crecimiento y apoyo.

En conclusión, se propone consolidar un modelo de gestión como una filosofía, apoyada en la fundamentación de objetivos estratégicos que le den a la empresa una visión de gestión, desarrollo, optimización y bienestar del personal como una estrategia fundamental en su negocio.

## 2. Marco teórico

Es importante definir algunos conceptos que sirven como base para construir el modelo de gestión, basado en estrategias de motivación y liderazgo.

## Clima laboral

Se ha definido como "la calidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento dentro de la organización" (Singh et al., 2011).

El "clima organizacional intenta identificar el entorno que afecta al comportamiento de los empleados; se trata de darle sentido a su entorno, por parte de los empleados" (Singh et al., 2011).

Según Robins (2005), el momento que el empleado encuentra como el factor más importante para juzgar una organización y su trabajo es durante el proceso de contratación, porque allí nacen las expectativas relacionadas con la satisfacción laboral y si éstas no cumplen con un buen ambiente de trabajo los efectos en el empleado son la disminución de la productividad, falta de compromiso organizacional y aumento de rotación dentro de la empresa (Robins, 2005; Dizgah, Chegini y Bisokhan, 2006).

Para medir el clima laboral Litwin y Stringer (1968) establecen las siguientes variables: autonomía, responsabilidad, posición, recompensa, conflicto, normas, calidez, apoyo, identidad y riesgo, las cuales determinan la razón de la satisfacción y motivación de los empleados (Singh et al., 2011).

En resumen, el clima laboral depende de las personas y su interacción con los demás, de las expectativas (sueños) y su realidad en la organización (frustración o logro), en un momento dado, lo cual genera un diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización.

## Motivación

Del latín *Motivatum*, se define como "Lo que pone en movimiento", es decir, la razón o causa por la cual sucede algo (Mercado, 2002).

La motivación se basa en experiencias de la vida de una persona, que afectan la persistencia, dirección e intensidad del esfuerzo que coloca en las acciones que realiza bajo algún motivo, ya sea por sugerencia externa o de un líder. La motivación se da en forma interna en cada individuo (Robbins, 2004).

En la motivación laboral se consideran como factores influyentes la equidad en el sistema de promoción, las condiciones de trabajo, la calidad en la relación individuo-supervisor, el trabajo en sí mismo, los salarios y beneficios (Franek & Vecera, 2008).

Adicionalmente, algunos autores consideran que no se debe dejar de lado el dinero, que se ha destacado como una estrategia motivacional para conseguir propósitos intangibles como poder, prestigio, seguridad, logro y éxito (Ghazanfar, 2011).

Otra teoría importante al respecto es la de las expectativas, que se define como la relación entre lo que recibe el empleado por el pago de la labor prestada y lo que espera recibir (Varela, 2006).

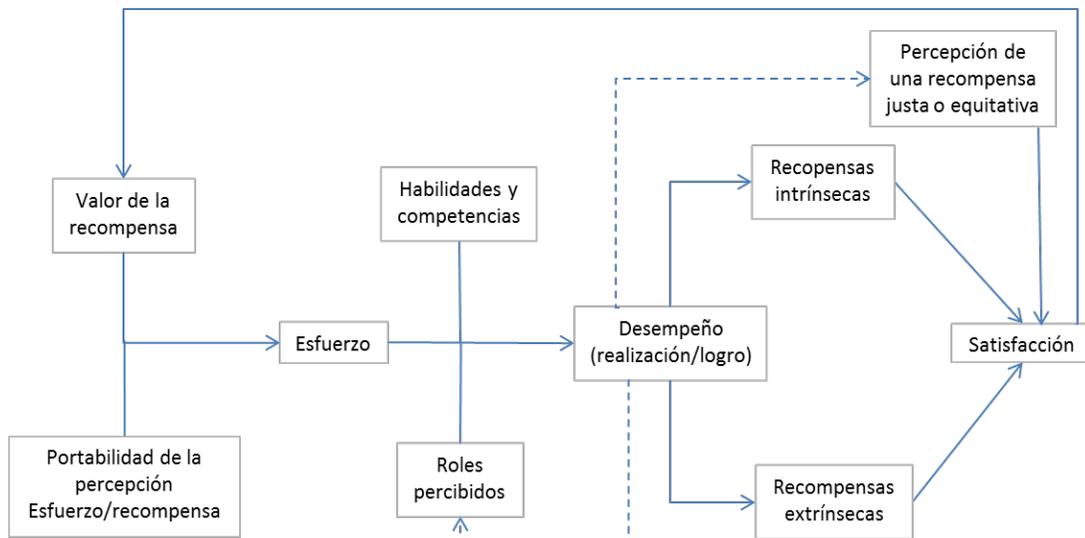


Figura 1 Modelo de motivación. (Fuente: Managerial attitudes and performance. p. 200).

Como se observa en la figura 1, se establece una conexión directa entre la motivación (dada a través de recompensas intrínsecas y extrínsecas) y la satisfacción de los empleados (Lyman & Lawler, 1969; Herscovitch & Meyer, 2002).

La efectividad de los planes de incentivos está en función de la percepción del empleado entre la relación de justicia frente a las necesidades, expectativas y esfuerzo (Vadillo, 2010).

Existen importantes teorías clásicas como la pirámide de Maslow, donde según las necesidades de las personas, el líder debe aplicar un tipo de motivación distinto (Chiavenato, 2009; Gautier & Boeree, 2003).

## Liderazgo

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

El estilo del líder debe expresar la cultura y los valores de la organización, para potencializar al máximo a sus empleados y recoger los mejores esfuerzos en cada tarea (Holloway, 2012).

Así mismo, el clima laboral está en función de los diversos estilos de liderazgo de los directivos (Singh et al., 2011).

De acuerdo con lo anterior, los líderes deben presentar las siguientes características: dinamismo, ganas de dirigir, rectitud e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento sobre las tareas y extraversión (Robbins & Coulter, 2005).

Cabe resaltar que en la bibliografía existente se encuentran tres tipos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal.

Según los autores French y Raven (1959), el liderazgo autocrático se presenta cuando la dirección, las acciones y las habilidades del trabajo las da quien lidera sin consentimiento de los integrantes del equipo.

Para el liderazgo democrático, Adams y Yorder (1985) consideran que se presenta cuando la decisión final sobre la dirección, las acciones y las habilidades del trabajo se toman en consenso entre el equipo y quien lidera.

Según Avolio y Bass (2004), el liderazgo liberal se da cuando el líder no toma decisiones y deja libre al equipo para escoger la dirección, las acciones y las habilidades del trabajo; además, este sólo participa cuando se le requiere.

## Comunicación

“La comunicación continua entre profesionales de diferentes ámbitos es apropiada para elevar el nivel del capital social de un equipo, que puede llevar a una exitosa colaboración dentro de un tiempo y unos recursos limitados”, es decir, la comunicación es la clave para obtener una visión compartida del conocimiento, con el fin de alcanzar mejores resultados en un equipo; además, los líderes la deben saber utilizar (Lee et al., 2014).

Por su parte, Megginson (1991) define el proceso de comunicación en las organizaciones como la transmisión descendente de políticas y órdenes de la compañía, la obtención ascendente de sugerencias, opiniones y sentimientos y de los intereses de seguridad, buena voluntad y cooperación de todos los empleados.

“La comunicación es una parte importante de la interacción, que puede elevar el nivel del capital social de su equipo, ayudando a compartir opiniones y a aumentar los sentimientos de conexión entre sus miembros” (Lee et al., 2014).

Sin embargo, es importante resaltar que no siempre la comunicación sirve realmente para el crecimiento de la organización (comunicación efectiva), “es posible que la comunicación de baja calidad disminuya la satisfacción de una relación y la altere. Los lazos sociales pueden aumentar o disminuir, dependiendo de la eficacia de la comunicación” (Lee et al., 2014).

La comunicación efectiva incluye lo siguiente: comunicación verbal, lo que se dice, como palabras, tono de voz, refuerzos, cumplidos, etc.; la comunicación no verbal, lo que el cuerpo expresa o el cómo se dice, gestos, contacto visual, movimiento, posiciones corporales, etc., y la actitud de comunicación, que es el sentido de lo que

se dice, comprensivo, valorativo, interpretativo, exploratorio, etc. Con estas herramientas se busca que la relación entre el líder y el empleado sea efectiva, empática y productiva (Bavister & Vickers, 2011).

Como conclusión se puede decir que la comunicación es la clave del conocimiento compartido, el cual influye positivamente en el capital social. Igualmente, es evidente que mantener una comunicación efectiva le permite al líder conocer el perfil de las personas con las cuales trabaja.

### **3. Metodología**

Se hizo una búsqueda sistemática de información en artículos científicos, los cuales orientaron la investigación con una rigurosa descripción contextual de los temas que se deberían tratar. Se seleccionaron los artículos para identificar, diferenciar y escoger el material, en función de los criterios teóricos de la investigación y así determinar los conceptos claves que permitan definir un modelo para motivar, liderar y mejorar el clima laboral en una organización (Anguera, 1986; Serrano & Ortiz, 2012).

Además, se consultaron bases de datos científicas, tales como ScienceDirect, Emerald, ProQuest y EBSCO. Las palabras claves empleadas fueron: liderazgo, motivación, clima laboral, satisfacción laboral, leadership, motivation, working environment y job satisfaction.

Luego de identificar, definir y analizar los conceptos más importantes se plantea un modelo de gestión que motive a los empleados, con un estilo de liderazgo que se adapte de manera apropiada y de acuerdo con el perfil de cada uno, lo cual repercute en un mejor clima laboral de la empresa.

Por último, se establecen las conclusiones sobre el modelo propuesto y lo que se debe investigar en este importante tema al interior de una organización.

### **4. Resultados y discusión**

En las unidades de recursos humanos de las organizaciones ha aumentado el interés por indagar sobre las necesidades de los empleados, puesto que se ha detectado que si el cargo que ocupan no los satisface, disminuye su motivación y se ve directamente afectada la productividad.

Por esta razón, las estrategias de motivación han tomado especial relevancia dentro de las organizaciones, resaltando la importancia del cuidado y retención de los empleados.

Se propone como modelo el pensamiento sistémico, el cual se basa en los círculos de causalidad, donde se presentan acciones que son causa y luego se convierten en efecto, y éste vuelve a ser causa de acciones diferentes. De esta manera se parte de

una comunicación efectiva, en la que se cambia el paradigma de jefe-empleado por un concepto de líder-empleado.

Se pasa de la pregunta ¿cómo administrar su personal de una forma efectiva? a ¿cuál es el liderazgo efectivo para cada empleado?, con lo cual se trabaja no sólo en los límites del problema sino que se llega al cambio en la conducta del individuo, puesto que se conocen sus perfiles laboral y emocional.

Los líderes se deben capacitar en dos aspectos: conocimiento y comunicación efectiva. En el primero, los líderes deben saber sobre el negocio al que están expuestos, la organización debe brindar y promover capacitaciones, con el propósito de que sus líderes estén capacitados para ejercer su función o poder acceder a cargos superiores.

En cuanto a la comunicación efectiva, se debe asegurar que la información que se recibe viene de la fuente, para evitar distorsiones y malos entendidos. Igualmente, es importante validar que lo que se está entendiendo es lo correcto. El líder debe tomar decisiones con la información correcta y acorde con la realidad, con el fin de evitar inconvenientes y equivocaciones.

Cuando se tiene una información adecuada, se puede conocer el perfil profesional y personal de cada uno de los empleados. Esto tiene como fin establecer cuál es el modelo y estrategia de motivación más adecuada para cada uno de los colaboradores, dependiendo de su jerarquía, sus necesidades y la personalidad asociada.

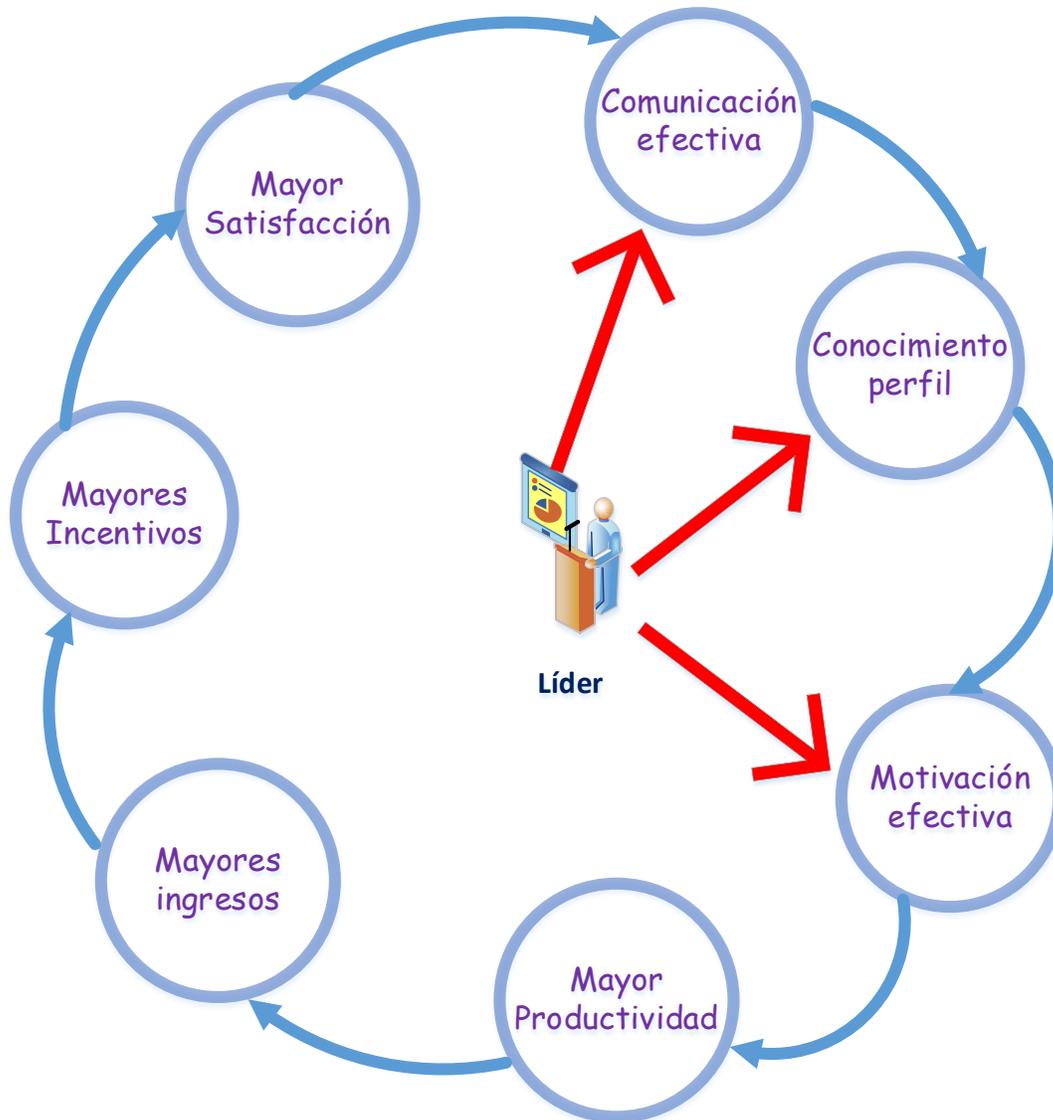


Figura 2. Modelo para motivar una empresa. (Fuente: elaboración propia).

Por otra parte, la comunicación efectiva asegura respeto por el otro y por la diferencia, al mismo tiempo que garantiza el cumplimiento del conducto regular en todos los casos y situaciones que se presenten.

Ahora bien, con base en lo anterior se conforma un círculo de causalidad virtuoso: cuando un líder se preocupa por comunicarse de manera efectiva conoce el perfil profesional de cada uno de los integrantes de su equipo, así podrá aplicar las técnicas de motivación más adecuadas a cada uno, lo cual repercute en un aumento en el esfuerzo del empleado y genera incremento en la productividad y, por ende, en beneficios económicos para la empresa. A su vez, se espera que, consciente de esta situación, la gerencia incrementen los incentivos, aumentando la satisfacción del empleado, quien trabajará con más ahínco y cada vez se comunicará mejor, cerrando así el círculo de causalidad.

## 5. Conclusiones

A través de una filosofía y objetivos estratégicos que incluyen la gestión, el desarrollo, la optimización y el bienestar del personal se cambia la cultura de la organización y se reestructura el modelo empresarial, generando un beneficio tanto para el empleado como para la empresa.

El proceso de comunicación efectiva favorece el respeto, permite seguir los conductos regulares y reconocer la diferencia conceptual y profesional con el otro. Muchas situaciones equivocadas y dificultades que se presentan en las empresas son causa de una mala comunicación.

El respeto por el otro y de los conductos regulares son aspectos fundamentales en la gestión, lo cual asegura armonía y satisfacción de los trabajadores, mejorando el clima organizacional.

Cuando los empleados trabajan tranquilos son más productivos, lo cual favorece a la empresa. Así mismo, si la empresa obtiene más ganancias puede ofrecer mejores incentivos, generando mayor satisfacción y mejorando el clima laboral.

Para continuar con este estudio aún queda pendiente probar y aplicar el modelo en una o varias empresas, para medir y poder establecer si funciona adecuadamente. Hay que definir medidas cuantitativas y cualitativas a cada uno de los conceptos o variables que se proponen y que conforman el modelo.

## 6. Referencias

### Artículos de revistas

- Anguera, M. T. (1986). La investigación cualitativa. *Educación*, vol. 10, No. 1, pp. 23-50.
- Dizgah, M.R.; Chegini, M.G. & Bisokhan, R. (2006). Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector. *Academia.edu*, vol.2, No. 2, pp. 1735-1741.
- Franek, M. & Vecera, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *Ekonomika a management*, vol. 4, pp. 63-76.
- Ghazanfar, F.; Chuanmin, S.; Khan, M. & Bashir, M. (2011). A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2, No. 1, pp. 120-131.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, vol. 87, p. 474.
- Holloway, J.B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. *Emerging Leadership Journeys*, vol. 5, No. 1, pp. 9-35.

- Lee, J.; Park, J.G. & Lee, S. (2014). Raising team social capital with knowledge and communication in information systems development projects. *International Journal of Project Management*, 33(4), 797-807.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1963). Motivation and organizational climate. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, vol. 2, No. 1, pp. 67-87.
- Serrano, L. & Ortiz, N.R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios gerenciales*, vol. 28, No. 125, pp. 13-22.
- Singh, R.R.; Chauhan, A.; Agrawal, S. & Kapoor, S. (2011). Impact of organizational climate on job satisfaction. A comparative study. *International Journal of Computer Science and Management Studies*, vol, 11, No. 2, pp. 9-18.

## Libros

- Adams, J. & Yorder, J. (1985). *Efective leadership for women and men*. New York: Norwood, Ablex.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*, vol. 3. California: Mind Garden.
- Bavister, S. & Vickers, A. (2011). *Programación neurolingüística (PNL): las claves para una comunicación más efectiva*. Barcelona: Editorial AMAT.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill, p. 421.
- French, J.R. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright & A. Zander. *Group dynamics*. New York: Harper & Row.
- Lyman, W. P. & Lawler, E.E. (1969). *Managerial attitudes and performance*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. / Homewood, p. 200.
- Megginson, L. C. (1991) *Successful Small Business*. Alabama; McGraw-Hill Companies, p. 120.
- Mercado, S. (2002). *Administración aplicada*. México: Editorial Limusa, p. 200.
- Pérez, J.L.A. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México: Lulu Enterprises Inc., p. 288.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education Inc, p. 704.
- Robins, S. (2005). *Management of organizational behavior*. México: Pearson Education Inc., p. 28.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Education Inc., p. 640.
- Vadillo, M.T.P. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial, p. 280.
- Varela, R.A.J. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Education Inc., p. 352.

## Fuentes electrónicas

- Gautier, R. & Boeree, G. (2003). Teorías de la personalidad, Abraham Maslow. Consultado el 21 de enero de 2015 en <http://webspace.ship.edu/cgboer/maslowesp.html>.

## Sobre los autores

- **Sandra Milena Morales Vargas:** Estudiante de décimo semestre del programa de Ingeniería Industrial. [sandra.morales@mail.escuelaing.edu.co](mailto:sandra.morales@mail.escuelaing.edu.co).
- **Claudia Yadira Rodríguez Ríos:** Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad Javeriana de Bogotá, Especialista en Gerencia de Proyectos e Ingeniera de Sistemas de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Profesora asistente. [claudia.rodriguez@escuelaing.edu.co](mailto:claudia.rodriguez@escuelaing.edu.co).

---

Los puntos de vista expresados en este artículo no reflejan necesariamente la opinión de la Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería.

Copyright © 2015 Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería (ACOFI)