

Caracterización de tensiones y conflictos en la interacción entre líderes y empleados en una empresa del sector productivo de la ciudad de Bogotá*

Dany Arnulfo Duran Rozo**

Resumen

Objetivo: identificar tensiones y conflictos que emergen en la interacción entre en los empleados y los líderes de una empresa del sector productivo, específicamente el área de producción y comercial, con el propósito de identificar su influencia en el clima organizacional y el desempeño laboral. **Método:** Para la investigación se desarrolló el método de estudio de caso, con una orientación hermenéutica. Adicional a lo anterior la investigación es de carácter descriptivo, pues la intención fue identificar tensiones y conflictos generados por los líderes de la organización del sector productivo de la ciudad de Bogotá para comprender cómo afecta el clima organizacional y el desempeño laboral, utilizando la metodología de estudio de caso. Para lograr tal propósito se utilizó como técnica de recolección de información las entrevistas semiestructuradas, es necesario indicar que la información recolectada se sometió a un proceso de análisis que permitió llevar a cabo los objetivos planteados. **Instrumentos:** se contó con herramientas que permitieron determinar las causas que llevaron a proponer la investigación de identificación de tensiones y conflictos generados por los líderes de una organización del sector productivo, en este caso un guía de preguntas, una matriz de análisis y un ejercicio de triangulación de la información. En particular se utilizó como instrumento de análisis de la información, el modelo propuesto por De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007), el cual permite interpretar la información de forma desprejuiciada y comprensiva. **Resultados:** esta investigación se constituye en un aporte a las organizaciones del sector productivo, pues los conceptos que proporciona el desarrollo de la investigación, así como la investigación de campo realizada y el enfoque cualitativo de la misma, permitió identificar tensiones que generan los líderes de las organizaciones en los trabajadores, y establecer cómo afecta el clima organizacional de la compañía el desempeño laboral. Así mismo, permitió identificar los rasgos distintivos de los líderes que generan tensiones y las incidencias de estas en la organiza-

* Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de la Universidad EAFIT. Bogotá, Colombia. Asesor: PhD. Carlos Mario Henao Galeano.

** Estudiante del MBA Universidad EAFIT, Bogotá.

ción. De otro lado, permitió conocer las percepciones que tienen los empleados de cargos operativos sobre las formas de liderar de los directivos y cómo afecta en su desempeño laboral. Por último, la investigación caracteriza las principales tensiones y conflictos que se generan en la interacción entre líderes y empleados operativos y plasma la información analizada que sirve como fuente de consulta para las empresas del sector productivo, específicamente el área de producción y comercial.

Palabras claves: tensiones, conflictos, interacción, líderes, clima organizacional, directivos.

Abstract

Objective: identify tensions and conflicts that emerge in the interaction between employees and company leaders in the productive sector, specifically in the production and commercial areas, in order to identify their influence in organizational climate and job performance. **Method:** For the investigation a case study method was developed with a hermeneutic orientation, In addition to the above, the research is of a descriptive nature since the intention was to identify tensions and conflicts generated by the leaders of a productive sector organization in the city of Bogotá, to understand how the organizational climate and the work performance are affected, using the methodology of case study. In order to achieve this purpose, semi-structured interviews were used as a data collection technique. It is necessary to indicate that the information collected was subjected to an analysis process that allowed carrying out the projected objectives. **Instruments:** tools were available to determine the causes that led to propose a research to identify tensions and conflicts generated by the leaders of an organization in the productive sector, in this case a question guide, an analysis matrix and an exercise in triangulation of information. In particular, it was used as an information analysis tool, the model proposed by De Castro, Cardona, Gordillo and Támara (2007), which allows interpreting the information in an unbiased and comprehensive manner. **Results:** This research constitutes a contribution to the organizations of the productive sector, since the concepts provided by the development of the research, as well as the field research carried out and the qualitative approach of the same, allowed to identify tensions generated by leaders of the organizations in the employees, and establish how the company's organizational climate affects work performance. Likewise, it allowed to identify the distinctive features of the lead-

ers that generate tensions and the incidences of these in the organization. On the other hand, it allowed knowing the perceptions that operative position employees have on the ways of leading managers and how it affects their work performance. Finally, the research characterizes the main tensions and conflicts that are generated in the interaction between leaders and operative employees and reflects the analyzed information which serves as a source of consultation for companies in the productive sector, specifically the production and commercial areas.

Keywords: tensions, conflicts, interaction, leaders, organizational climate, directives.

Introducción

Esta investigación tiene como objetivo principal identificar tensiones y conflictos que emergen en la interacción entre en los empleados y los líderes de una empresa del sector productivo, específicamente el área de producción y comercial. La investigación identificó la percepción que tienen los empleados sobre las tensiones y los conflictos que se producen en el acontecer de la organización; adicionalmente se identificaron percepciones frente a las actuaciones de los líderes y la emergencia de tensiones y conflictos a partir de estas actuaciones, analizando las posibles consecuencias para la organización investigada. Adicionalmente, la investigación se desarrolló teniendo como referencia que las organizaciones no solo deben actuar motivados por las utilidades y en función de producción, es necesario darle un lugar importante y de reconocimiento al capital humano y la integración del mismo con la organización.

La investigación retoma los conceptos con los que se podrán identificar como principales causantes del temor y ansiedad a los líderes, con el fin de que el lector pueda instaurar estrategias aptas y planes de acción para solucionar el conflicto que se genere de acuerdo con situaciones particulares. Lo anterior se llevó a cabo con la guía de los recursos teóricos sobre el tema de investigación y aplicados a las organizaciones modernas las cuales se caracterizan por retarse a sí mismas, siendo dinámicas, competitivas y dispuestas a realizar cambios según el entorno y momento en que se desenvuelvan, haciendo uso eficiente de sus recursos y brindando reconocimiento a cada miembro de la organización (singularización) que participe en la obtención de los resultados.

Debido a los cambios y la constante presión que se efectúa a los equipos de trabajo para obtener resultados y cumplir los objetivos propuestos, los colaboradores perciben que la organización únicamente se encuentra enfocada en el cumplimiento de los mismos sin importar los medios y las condiciones para llevarlos a cabo, lo anterior, sin que algunos líderes se percaten de los efectos que estas exigencias tienen para el bienestar y la salud de los empleados. De este modo, se sobrepone el interés de la empresa en conseguir utilidades y continuar con una operación exitosa, y poco parece importar los intereses particulares de los equipos que intervienen en la operación. Si bien es cierto que la organización debe considerar la adaptación y los cambios en sus esquemas y deben efectuar los respectivos procesos de reingeniería o reestructuración los cuales necesariamente generan un cambio organizacional y requieren un ajuste a las instrucciones o direccionamiento de los equipos, es importante considerar que este cambio también incide en las responsabilidades asignadas a los colaboradores, con lo cual se busca fomentar actitudes, comportamientos y crear valores, que conduzcan los miembros de la organización a que interioricen los cambios y se identifiquen como parte del cambio. Sin embargo, en estos cambios de las organizaciones o el simple direccionamiento diario, puede no llegar a ser eficiente, pues de acuerdo con el estilo de liderazgo o formas en que los líderes dirigen y coordinan las organizaciones generan conflictos y tensiones en los colaboradores.

Se hace necesario indicar que las tensiones, encuentro de fuerzas, según Henao (2018) son fenómenos constantes y naturales en la vida de las organizaciones, en este mismo sentido Schvarstein (1998), menciona que las tensiones se encuentran ligadas con la experiencia de las personas y las contradicciones a las que se enfrentan, es decir, que nos sentimos constantemente en tensión entre los principios de placer y principio de realidad caracterizados por Sigmund Freud (1979), donde el primero está dirigido por las necesidades, deseos, anhelos y satisfacción personal, y el segundo, es un reconocimiento de los límites que conforman nuestro ambiente, esto es la cultura, la cual nos indica que no es posible llevar a cabo todo aquello que deseamos. Es importante considerar que las tensiones en la organización forman parte del comportamiento organizacional al igual que lo hace la motivación, la comunicación, los conflictos, el estilo de liderazgo, los comportamientos, la estructura, entre otros, y que no son necesariamente aspectos a erradicar de las organizaciones, ya que son la fuerza instituyente, esto es, de cambio organizacional.

1. Planteamiento del problema

Día a día las organizaciones deben sortear una variedad de situaciones con el objeto de mantenerse a flote, siendo competitivas, sostenibles en el tiempo y exigiendo resultados a sus colaboradores; bajo esta premisa es importante considerar que los líderes son vistos, en muchas ocasiones, como los principales responsables del rendimiento de los equipos y ejercen un papel protagónico en el desempeño de estos, así como del ambiente y clima laboral de sus equipos. De acuerdo con lo anterior, sobre los líderes recae una gran responsabilidad, de la cual también hacen partícipes a los colaboradores, asignándoles responsabilidades e imprimiéndoles un sentido de pertenencia para la asunción de compromisos en pro del cumplimiento de los objetivos de la organización. Quizás como lo menciona Omar Aktouf (2003), la literatura administrativa tradicional ha tornado en un “culto al individuo excepcional” (p. 78), la tarea de los líderes. Para este autor la idea convencional de líder es la de un *hacedor* de organizaciones, una serie de individuos “excepcionales que llevan en sí (de manera casi innata) el fenómeno empresarial, es decir el privilegio de ser, de encarnar mediante un don, en microcosmos, el conjunto de atributos que forman una organización y hacen que ésta funcione”. (2003, p. 78). Esta idealización de los líderes está siendo cuestionada en la actualidad, pues si bien en ellos existe una gran responsabilidad de las acciones y resultados de la organización, no podría recaer solo en los líderes toda la responsabilidad del clima laboral, de los resultados y consecución de metas, pues se trata como lo mencionan Manrique, H; Lopera, I; Pérez, J; Ramírez, V; y Henao, C, (2016) de una organización caracteriza por la corresponsabilidad, esto es, la posibilidad de que cada uno asuma sus actos, sus deberes, comportamientos y responsabilidades desde una ética razonable. Para Manrique et al:

En la medida en que los sujetos en la organización asuman sus actos, comportamientos y discursos de manera responsable, es posible que moderen sus acciones y lleguen, como lo plantea Ramírez (2012, ens. 17), a una *ética de la razonabilidad*, en donde se tendrán en cuenta los intereses y sentimientos de los demás, siendo consecuentes con sus propios actos al dialectizar el pensar, con el decir y el actuar. En este sentido, consideramos que una organización que abogue por la responsabilización de sus colaboradores, estará actuando en vía de su sostenibilidad basada en una responsabilidad social. (2016, p. 151)

La percepción del clima laboral por parte de los colaboradores también juega un papel importante, pues representa la situación laboral la cual afecta positiva o negativamente las actividades cotidianas, la consecución de las metas y el logro de objetivos tanto individuales como grupales. La percepción que tengan los empleados del trato y las relaciones interpersonales puede generar a su vez un ambiente y una percepción de seguridad o inseguridad, por ello, es tan importante la forma en que los líderes dirigen y coordinan las organizaciones y las respuestas de los empleados a estas directrices, pues de acuerdo con el trato y las formas de interacción, bien sean mediadas por una actitud conciliadora, de escucha, de apertura y comprensión o de una actitud de rechazo, dominadora y despótica, se podrán generar tensiones o incluso conflictos que impiden una adaptabilidad al jefe afectando esa forma el desempeño general de los colaboradores. Para Omar Aktouf (2009) es necesario comprender que “las herramientas administrativas y las sofisticaciones tecnológicas no son nada si no hay un clima social y humano propicio para la adhesión, la colaboración y el rendimiento” (p. 29), así este autor sugiere la no omisión de los instrumentos o las técnicas administrativas, en vez de ello “debemos servirnos de ellas y no servirles, y además, servirnos de ellas con una mentalidad diferente”. (p. 29).

De otro lado, y más concretamente en la descripción de la problemática abordada en la organización investigada, se identifica que existe una brecha entre la interacción de los equipos de producción y comercial y sus directivos, pues los líderes de las áreas manifiestan que cuentan con una excelente comunicación y la disposición de brindar un acompañamiento, motivan y apoyan a los colaboradores sin ejercer una imposición o ejercer un poder del lado de la dominación o el despotismo; sin embargo, algunos colaboradores no demuestran un interés y motivación constante que exponga una comunicación efectiva o un ambiente sin tensiones, lo cual se ve traducido en que los resultados de la organización no son los esperados a pesar de los esfuerzos.

De acuerdo con lo anterior se desarrolló la presente investigación con el fin de identificar tensiones y conflictos que generan los líderes de la organización investigada en los trabajadores y cómo afecta el clima organizacional de la compañía, partiendo de la percepción de los trabajadores del área de producción y comercial en una empresa del sector productivo. En consecuencia se requirió identificar las formas en que los líderes dirigen y coordinan los gru-

pos de trabajo y cuáles son los efectos y conflictos que generan en los colaboradores, determinando los rasgos distintivos de los líderes que generan tensiones y las incidencias de las mismas en el clima organizacional partiendo del siguiente cuestionamiento: ¿cuáles son las tensiones en los trabajadores que afectan el clima organizacional de la compañía y cuáles son los efectos en el desempeño laboral?

2. Referentes conceptuales

2.1 Liderazgo

El liderazgo ha sido estudiado por diversas disciplinas como, por ejemplo, la psicología, la antropología, la administración, el psicoanálisis, la sociología, entre otros; pero quizás es la administración y el estudio de las organizaciones son las áreas de conocimiento que mayor despliegue han dado a las definiciones de dicho concepto, con el “fin de gestionar las organizaciones actuales construidas en entornos complejos y globales” (Pautt, 2011, p. 214). El liderazgo es considerado como un resultado de la interacción entre las personas y la influencia que pueden existir entre las mismas, en la cual se encuentra inmerso un estado de poder de quien lidera e interactúa con los demás para el logro de objetivos comunes y singulares en las organizaciones; adicional a ello, el liderazgo es contemplado como una habilidad de convencer o persuadir a los individuos con quienes se interrelaciona y además se llega a conseguir que exista una orientación hacia la aceptación de las expectativas y posiciones de quienes participan en la organización, y a su vez esta adopción de expectativas genera una adaptación al entorno. El liderazgo adicionalmente permite identificar y potenciar las habilidades en un entorno de confianza dando como resultado un ambiente óptimo para fomentar la innovación y la creatividad.

Según Pautt (2011) las organizaciones actuales requieren de líderes con un alto sentido y respeto de lo humano; personas con la capacidad de hacer transformaciones que vayan en pro de los individuos, las organizaciones, y claro está, cambios novedosos que contribuyan a la sostenibilidad de la organización con un sentido de cuidado por el medio y socialmente responsables. En las organizaciones actuales el líder con sentido de lo humano es requerido debido a que el relacionamiento debe estar por encima de obtener resultados sin importar las

consecuencias o las personas, es importante indicar que el promover una relación cercana con los empleados que se encuentran en la operación y el día a día de la organización, hace que se genere una sensación de bienestar la cual se va a ver materializada en el sentido de compromiso de los colaboradores hacia la organización. La relación cercana de los líderes hacia los colaboradores parte de la empatía y es el resultado del reconocimiento de logros de un equipo y no de un individuo en particular, así mismo, el líder con sentido humano es un apoyo y respaldo para los colaboradores quien adicionalmente hace que los empleados se sientan valorados, pues existe una facilidad en la comunicación y un interés por las preocupaciones y las opiniones de todos. El líder con sentido humano es elemental para las organizaciones modernas, ya que se requiere un liderazgo con amabilidad y entrega a las personas que cultive el sentido de compromiso de los colaboradores hacia la organización.

Es importante realizar una distinción entre los conceptos de líder y directivo, con la finalidad de identificar sus diferencias. Según Kotter (1999), el líder es la persona que lleva a un grupo de individuos en una determinada dirección sin utilizar coacción o imposición, simplemente con su influencia, es decir, medios no coercitivos. Al respecto de una actitud de respeto por el decir de otro. López (1995), nos muestra la actitud socrática, caracterizada por abrirse al discurso del otro evitando prejuicios y potenciando el decir y el intercambio de ideas, esto es, un liderazgo caracterizado por la dialéctica (intermodificación) de los discursos, basada en las preguntas y los cuestionamientos al modo socrático. “La mayéutica es dialéctica, se abre al discurso del otro, permite que las mutuas influencias se transformen intersubjetivamente haciendo avanzar así, el análisis de un tema. Su interés es generar dudas e investigar” (p. 32). De otro lado, la conceptualización otorgada por Mintzberg (1991) según el análisis desde las dimensiones de: características, roles, diferencias, variantes y ciencia, brinda al directivo la connotación de un ser dinámico con tareas concretas que difieren de la rutina, con una red importante de contactos con los que establece una comunicación constante, así mismo, en los roles del directivo se puede encontrar un rol interpersonal con la visibilidad de su cargo, liderazgo que genera compromiso por parte de los colaboradores y su red de apoyo, con la que busca un beneficio para la organización y los miembros de su red, por otra parte, dentro del rol informativo del directivo se menciona al directivo como comunicador y portavoz de los resultados del ambiente interno y externo de la organización, con su principal característica de necesidad continua de conocer la organización y el entorno en el que se en-

cuenta para transmitir ese conocimiento. Adicionalmente, el rol de decisión se indica como característica necesaria en la toma de decisiones para la solución de problemas, búsqueda de oportunidades y capacidad de negociación, dentro del rol de decisión también se encuentra inmersa la asignación de recursos, decisión de distribución de cargas y obligaciones, características importantes en la gestión que se realice con el equipo a cargo.

Dentro de las diferencias y variantes del directivo se puede encontrar los criterios con los que el directivo afronta las situaciones los cuales son determinados por la edad, personalidad, jerarquía u obligaciones dentro de la organización, adicionalmente la variable de tiempos y responsabilidades de ejecución durante determinados períodos para la obtención de resultados hace que el directivo ajuste la estrategia o marque un rol de acuerdo con la situación. De acuerdo a la conceptualización indicada se aprecia a los directivos de las organizaciones como elementos clave con la capacidad de tomar decisiones, desarrollar ideas enfocadas en los resultados deseados por la organización, y guiar a los equipos a la obtención de resultados que son evidentes ante todas las instancias de la organización.

Al establecer al directivo como el responsable de una organización se deja como carga las relaciones interpersonales en las cuales el directivo actúa como cabeza visible de la organización y principal responsable de la organización, con el compromiso de brindar orientación a los colaboradores y motivarlos creando un ambiente óptimo para el desarrollo de estos. Por otro lado, también actúa como un oficial de enlace entre las diversas áreas y el ambiente de la organización. El directivo según Mintzberg (1992), cumple con un rol informativo, ya que al ser la cabeza visible y encontrarse en el área de dirección de la organización es el principal receptor de información para la toma de decisiones y proyección de esta hacia el interior mediante la administración del conocimiento. Otra de las áreas en las que se encuentra inmerso el directivo es la toma de decisiones, en las cuales también deberá resolver situaciones con presión, buscar oportunidades de manera ágil y reaccionar ante posibles eventualidades, así mismo, la capacidad de negociación y el delegar funciones de acuerdo con los recursos es una sobrecarga de actividades que debe desarrollar el directivo. Para Manrique et al., los líderes con una actitud analítica, esto es, con una actitud de escucha desprejuiciada e indogmática permiten espacios de diálogo para la resolución de conflictos en las organizaciones y las tensiones entre lo común y lo diferente.

[...] la tensión entre lo común y lo diferente podrá resolverse si se tiene la voluntad y el tiempo para dialogar. Aquí resolver no quiere decir llegar a acuerdos o consensos totales como ingenuamente podría pensarse; resolver implica analizar las diferencias hasta el punto de esclarecer los aspectos oscuros, no comprendidos, encontrando así muchas veces que dichas diferencias se dan por una insuficiencia en la comprensión de la posición del otro e, incluso, por no tener lo suficientemente clara la propia posición. Cuando se logran aclarar las posiciones, muchas veces lo que se encuentra es que en el fondo hay un acuerdo. Pero también ocurre que luego de realizar todo este proceso de análisis, se encuentran diferencias fundamentales, pero en este caso es importante y útil definir claramente cuáles son los puntos de desacuerdo y cuáles son sus razones. Esta claridad puede generar la posibilidad de convivir en un nosotros que, precisamente, admite las diferencias individuales. (Manrique et al., 2016, pp. 106.107)

Dentro de la acción directiva es importante tener en cuenta que se encuentra inmersa la toma de decisiones en las organizaciones, desde la perspectiva de la estrategia y el rol de decisión que desempeña el directivo, las cuales son indispensables para el direccionamiento hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, según McLeod (2000) la toma de decisiones se enmarca dentro tres modelos de acuerdo al tipo de decisión que se deba estudiar y los criterios que determinen la misma, los modelos establecidos a saber son: el racional, el de racionalidad limitada y el político.

Según McLeod (2000) el modelo racional se enfoca en la toma de decisiones pensando en la organización y realizando un análisis exhaustivo de las circunstancias estudiadas como el problema planteado, las variables involucradas y la estructuración de estrategias y alternativas para una decisión acertada. Es importante considerar que una de las limitaciones del modelo racional se encuentra en el tiempo que puede tardar la toma de una decisión y la cantidad de información que puede llegar a requerirse para llegar a un veredicto, así mismo, a pesar de que se llegue a tomar una decisión de manera racional esto no garantiza que sea el modelo más acertado, pues las metas o los criterios para la toma de decisiones pueden ser dinámicos. Por otro lado, el modelo de racionalidad limitada hace referencia a la individualidad en la toma de decisiones aun cuando todo el equipo de una organización cuente con la misma información lo cual radica en la realidad que cada uno percibe y el análisis individual o significado que miembro le puede llegar otorgar, por lo cual, es un modelo útil para análisis simples donde se requiera identificar las particularidades esenciales de los problemas sin abarcar toda

la complejidad, otro de los modelos planteados por McLeod (2000) es el modelo político en el que la toma de decisiones está dado por la necesidad de satisfacer el interés de quien toma la decisión, con lo cual, se identifica un autoritarismo y enfoque hacia el beneficio propio, por lo cual la búsqueda de información que se realice y las hipótesis que se planteen, se enfocaran en defender una posición de quien toma la decisión.

Según Pautt (2011) se puede distinguir las características de líder y directivo e identificar el nivel óptimo de interrelación de estos dos conceptos, tomando como punto de partida algunos procesos personales de los miembros del equipo y la organización que pueden efectuar el líder y en director. Dentro de los procesos personales que se pueden liderar se encuentra la confianza como cualidad para brindar seguridad a los colaboradores, el compromiso derivado de la satisfacción en la organización y el cumplimiento de las obligaciones, el entusiasmo como ese sentimiento intenso de ánimo por lo que se hace la pasión como el sentimiento de interés y motivación a seguir. Por último, la iniciativa como la capacidad de buscar soluciones y ser proactivo, así mismo, los procesos organizacionales que se pueden dirigir son los procesos de control, las obligaciones y los derechos. Por otro lado, la convergencia óptima de procesos personales y organizacionales que tendría un líder directivo son los valores organizacionales, los procesos de cambio, el trabajo en equipo, la obtención de resultados, la toma de decisiones, la solución de problemas y la planeación estratégica.

Es necesario considerar que el liderazgo no está propiamente ligado a determinada responsabilidad o privilegio, pues lo que da como resultado que exista un liderazgo son las capacidades de relacionamiento interpersonal y la participación en los equipos de la organización, con el fin de que esa capacidad de persuasión de quien lidere o guie a la organización hacia la adaptación de cambios mediante la influencia y no mediante el uso de control o fuerza.

Tomando como referente los estilos de liderazgo y teniendo en cuenta el constante cambio en las organizaciones, el liderazgo transformacional se encuentra dentro del esquema de las organizaciones cambiantes, lo anterior teniendo en cuenta que una de las particularidades principales es suscitar el desarrollo de competencias, de manera que cada miembro de la organización contribuya de manera activa al cambio (Seidman & Mc Cauley, 2011). Es im-

portante indicar que líder transformacional cuenta con la habilidad de motivar e inspirar a los colaboradores y además cuenta con la habilidad de expresarse de manera que los colaboradores perciban las cosas de una manera distinta. Burns (1978), por otro lado, considera que el liderazgo transaccional retribuye por el cumplimiento de las labores encomendadas según las instrucciones que se impartan (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978), se debe considerar que el líder transaccional se encuentra enfocado en los modelos en los que el líder es quien planea todas las actividades y acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos de la organización, lo cual lo hace de un estilo directivo funcional y de instrucciones, pues su enfoque es en el cumplimiento de funciones y tareas encomendadas esperando una retribución previamente acordada según el rendimiento o cumplimiento de la tarea.

No obstante, los líderes transformacionales no se encuentran con un enfoque en las tareas, efectivamente las deben considerar; van más allá, lo cual hace que sean más efectivos en caso de algún cambio organizacional, pues cuentan con capacidad de adaptación (Boal & Byrson, 1988). El líder transformacional tiene gran visión y carisma, con lo cual logra influir en la percepción de éxito por parte de los colaboradores incrementando de esta forma la motivación, dedicación y el compromiso de los colaboradores (Pillai, 1996), así mismo, debido a la capacidad de generar influencia e inspirar a los colaboradores, pueden de redirigir la incertidumbre y disipar los temores de las personas (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006), debido a la seguridad que transmite el líder transformacional los colaboradores cuentan con una mayor confianza lo cual hace que se estimule la capacidad de innovación basados en el cambio y la constante transformación.

También es importante indicar que los estilos de liderazgo en los que existe un alto nivel de exigencia y restricciones afectan de manera importante la percepción de clima organizacional (Bloch & Whiteley, 2003; Goleman, 2000) con lo cual se influye directamente en la conducta de los colaboradores por tanto varía a la motivación. Por su parte, los estilos de liderazgo que no permiten cierta libertad a la hora de tomar decisiones y no brindan autonomía, afectan en gran medida del sentido de bienestar e inciden en la salud física y mental de los empleados, con lo cual la organización se ve expuesta al ausentismo laboral (Niedhammer, Bugel, Goldberg, Leclerc, & Gueguen, 1998). Otro de los factores importantes en la organización es la generación de estrés a partir de el no apoyo de parte de algunos líderes. Actitudes

desconsideradas, de poca o nula escucha hacia los colaboradores, incrementan tensiones y niveles de estrés que obstaculizan las funciones laborales (Wilkinson & Wagner, 1993). Es importante que el líder sea expresivo y se preocupe por los miembros del equipo pues con ello se genera una mayor productividad, un óptimo desempeño y permite un clima laboral favorable (Singh, 1998).

2.2 Clima organizacional

Según Marchant (2005) el clima organizacional está concebido como una herramienta para mejorar el bienestar y la calidad de vida de los miembros de la organización y promover un ambiente adecuado de trabajo que adicionalmente se alinee con los objetivos. Debe tener en cuenta que el protagonismo o participación que se pueda brindar a los individuos es un componente fundamental del clima organizacional, así mismo, la asignación de responsabilidades y roles de importancia permite que las personas, además de sentir un compromiso por sus nuevos retos y responsabilidades, adquieran un sentimiento de satisfacción por la visibilidad y reconocimiento que se les está otorgando. Otro de los factores fundamentales en el clima organizacional es la colaboración entre los miembros del equipo o la relación entre jefe y colaboradores, con lo cual se logra que exista una percepción de ambiente apto para el desarrollo de las personas. El clima organizacional también se desarrolla a partir de la satisfacción de las expectativas de los integrantes de la organización con lo cual se busca que se amplíe el camino hacia la lealtad. Es importante indicar que algunas de las expectativas de los miembros de la organización están ligadas a las condiciones de trabajo, seguridad y estabilidad, remuneración, relación entre lo laboral y lo personal, adicionalmente se desarrolla en los factores motivadores como lo son un crecimiento personal, el reconocimiento y los logros que se obtengan.

Para Sierra et al., (2005) el clima organizacional redunda en diversos sectores de la organización y se le podrían atribuir las siguientes características y condiciones: 1) El clima organizacional es en sí mismo una representación mental que hacen los empleados del entorno que les rodea y de las condiciones de trabajo y las formas de interacción en la organización; 2) estos atributos que otorgan los empleados son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, pueden ser en grados percepciones prejuiciadas o no de la realidad; 3) las

representaciones mentales inciden en la satisfacción laboral y en el comportamiento en el contexto laboral; 4) el clima organizacional es susceptible de ser analizado e intervenido; 5) las características de la organización son relativamente estables en el tiempo y se diferencian de una organización a otra; 6) las representaciones del clima son el resultado de las características organizacionales y los individuos que la conforman, forman un sistema interdependiente altamente dinámico; y 7) las percepciones y respuestas que abarcan el clima se originan en una gran cantidad de factores, tales como el liderazgo y prácticas de dirección, el sistema formal y las consecuencias del comportamiento en el trabajo (incentivos, apoyo social).

Dado lo anterior, se debe considerar que el liderazgo se relaciona de manera directa con el clima organizacional, teniendo en cuenta que los líderes son generadores de cambio, transformación y potencialización del equipo, por ello de acuerdo con la forma de actuar del líder, se desarrollara un resultado visible en el clima en la organización, según Drucker (2001) los líderes son quienes desarrollan una visión futurista, fomentan el entusiasmo de los seguidores y promueven el cambio, con lo cual los diversos comportamientos que desarrollen en la ejecución de sus procesos como líderes, involucran comportamientos en los colaboradores a quienes se logra persuadir creando realidades y ejerciendo una influencia sobre los mismos, haciendo explícito, transmitiendo un significado y un sentido al comportamiento adecuado, de manera que el mismo sea asumido por los colaboradores como válido y con ello se llegue al logro de los objetivos; de acuerdo con lo anterior y según diversos autores (Jung & Avolio, 2000; Patterson, Warr & West, 2004) sí existe por parte de la dirección un enfoque al cumplimiento de objetivos organizacionales y se descuida los aspectos fundamentales como el clima organizacional y la motivación, se afectará la calidad del desempeño. Así mismo, el clima organizacional influye notablemente no solo en el comportamiento de los trabajadores, como lo mencionamos anteriormente, fruto de sus representaciones mentales, si no que “condiciona el rendimiento y la motivación, sino que se constituye en un factor importante al analizar los factores de riesgo psicosocial a los que se ve expuesto un trabajador en determinado contexto organizacional”. (Sierra, 2007, p. 74).

Debido a que los estilos de liderazgo tienen un impacto en el bienestar de los miembros del equipo, por su interacción con los diversos aspectos organizacionales, el liderazgo no solo debe basarse en la productividad, debe tener un enfoque en la satisfacción laboral y la

calidad de vida de los miembros del equipo influyendo de esta manera en su conducta y motivación, según Bloch & Whiteley, (2003); Goleman (2000) los estilos de dirección que implican elevados niveles de exigencia y restricciones, impactan en gran medida la percepción de clima organizacional y pueden generar tensiones o conflictos en la organización. A continuación, veremos estos conceptos.

2.3 Tensión

Para el diccionario etimológico de Chile (2005), el concepto de tensión proviene del latín *tensio* que indica acción y efecto de estar estirado, tenso. Sus componentes léxicos son: *tensus* (tenso, estirado), más el sufijo – *ción* (acción y efecto). La tensión muestra una contrariedad o una oposición entre dos tendencias o más al no existir un acoplamiento. De nuestra parte definiremos el concepto tensión a partir de la definición de Henao (2018), como: “*el encuentro de fuerzas*, que puede implicar o no una oposición; la tensión obedece a diversos intereses implícitos o explícitos” (p.63). Tradicionalmente las tensiones son vistas como situaciones inapropiadas o inconvenientes para la organización; sin embargo, algunas de ellas permiten la posibilidad de crear estrategias y formas novedosas de resolver los problemas. Con Simondon (2009), se dirá que las tensiones son relaciones entre opuestos, podríamos pensar entre dirigentes y dirigidos, entre los cuales podría existir disparidad o semejanza. Para este autor, los sistemas, como las organizaciones, funcionan precisamente porque existen tensiones, esto es, encuentro de fuerzas (ideales, intereses, valores), que constituyen oportunidades para que nuevas formas de coordinación se instituyan en los líderes y en los grupos de trabajo. Con Henao (2018), diremos que se tratará de crear alternativas de diálogo donde se permita la dialéctica de los discursos (intermodificación) de las ideas y se propenda a la conciliación de las tensiones.

2.4 Conflicto

Según Etkin (2011) conflicto hace referencia a las contradicciones del diseño y a la negociación y oposición de los individuos y grupos que quedan marginados debido a los planes de la organización. El resultado es que la organización no se visualiza un espacio para la coordinación de esfuerzos, sino se visualiza como un espacio donde se efectúan cuestiona-

mientos en los propósitos que define la dirección. Por otra parte, Schvarstein (1997) define el conflicto como la creación de una situación que ha sido vivida y de la cual se tiene la percepción de ser conflictiva, de acuerdo a ello se infiere que los conflictos son determinados por las personas que los sienten y los hacen significativos, pues las organizaciones no tienen conflictos sin personas que los indiquen, por lo cual el conflicto es un significado que se da a una situación de acuerdo a la manera particular de interpretación que puede brindar una persona, por ello es necesario conocer a fondo las situaciones que son consideradas conflictos pues ello depende del punto vista de la persona que efectúa el análisis.

Según Schvarstein (1997) la catalogación de un conflicto está ligada al calificativo de negativo, otorgado por la persona que lo identifica. Los cuestionamientos son un límite para las decisiones de planificación, pero también marcan los aspectos que deben ser representados para hacer viable la organización. Etkin (2011).

Se debe considerar que el conflicto es un proceso dinámico que se puede derivar del comportamiento de las organizaciones, en el cual las diversas situaciones o comportamientos generan una percepción de contradicción, por lo cual el conflicto es determinado por las personas que se encuentran atravesando alguna situación y que dentro de su percepción de ese significado, la interpretación que brindan las personas no es común en todos los actores, pues los puntos de vista difieren unos de otros y dependen de la persona que efectúe el análisis considerar una situación como conflictiva o no.

Las contradicciones u oposición de los individuos a los cambios, ajustes en las estructuras, modificaciones en los roles o en las políticas que pueden dar lugar a conflictos, se pueden gestionar mediante los intercambios de puntos de vista y la interacción de los miembros de la organización, por ello la comunicación es de vital importancia cuando se percibe un conflicto, así mismo, se hace necesario que exista una vinculación de toda la organización o las personas directamente implicadas en los cambios, pues la principal oposición está dada por los equipos marginados. Se debe considerar que el conflicto está ligado a un título otorgado por una persona y que en general, debido al pensamiento crítico de cada individuo, hay lugar a cuestionamientos sobre las decisiones que toman las organizaciones.

3. Método

3.1 La hermenéutica como análisis de discurso

Esta investigación tiene un carácter hermenéutico. Según Arráez et al (2006), la hermenéutica nace como un arte interpretativo de los textos sagrados, procede del “griego *hermeneutiké* que corresponde en latín a *interpretâri*, o sea el arte de interpretar los textos, especialmente los sagrados, para fijar su verdadero sentido” (p. 173). Así, la hermenéutica es una disciplina que busca la comprensión de un texto o de un discurso o relato. Si bien la hermenéutica nace como una actividad referida exclusivamente a los textos escritos, actualmente es posible utilizar dicho método para analizar discursos verbales, entrevistas, entre otros; es una actividad que implica una responsabilidad ética que aspira a evitar o al menos poner en suspenso los propios prejuicios o preconcepciones que se tengan del tema investigado. La hermenéutica es propicia para investigaciones cualitativas y con una técnica de revisión documental porque se intenta interpretar, esto es, realizar conjeturas respecto de los revisados, exponer las ideas más relevantes de los autores y realizar comparaciones comprensivas de sus posturas teóricas. Lo anterior supone una actitud desprejuiciada frente a las teorías al igual que sensibilidad por el tema, pero sin posturas dogmáticas frente a los temas.

3.2 Técnicas de obtención de investigación

3.2.1 Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas son un medio idóneo para la obtención de información relevante para la investigación. Distan de ser homologables a una conversación cotidiana, pues el entrevistado tiene una intensión, la cual se enmarca en el objeto de su investigación. Las entrevistas desde una perspectiva de segundo orden tienen varios propósitos, entre ellos encontramos los siguientes: a) permiten la reflexividad de los entrevistados en torno al tema investigado, b) buscan recrear situaciones significativas de los entrevistados y susceptibles de ser reconstruidos como relatos comprensivos de una realidad, c) se busca la dialéctica de los discursos, esto es, la intermodificación de los puntos de vista del entrevistado y el en-

entrevistador, d) lo registrado en las entrevistas sirve como material para construir una triangulación entre la teoría, lo dicho por los entrevistados y la interpretación del investigador.

En este sentido, las entrevistas buscaran acercarse a la comprensión de la realidad de los entrevistados para ser analizada y sistematizada en la presente investigación. Se tendrá cuidado con la confidencialidad de las personas, en tanto no se presentan nombres personales, ni aspectos muy detallados de los entrevistados, buscando con ello, una actitud de respeto por el decir y la vida de los mismos.

Para el análisis de la información de las entrevistas se utilizará como instrumento de análisis el modelo propuesto por De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007). El cual permite interpretar la información de forma desprejuiciada y comprensiva.

Categoría de Análisis	Unidad de sentido (fragmentos textuales de entrevista)	Transformación en lenguaje administrativo	Interpretaciones del investigador	Conclusiones

Cuadro de análisis de entrevistas basado en De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007).

De acuerdo con De Castro et al., (2007) el proceso de análisis de las entrevistas se realiza sistematizando la información de las entrevistas en el cuadro anterior, el cual será un insumo para el informe final de la investigación. Así los pasos para incorporar la información serán: a) construir un instrumento de entrevista semiestructurada; b) familiarizarse con la lectura de las transcripciones de la entrevista; c) seleccionar (verbatim o fragmentos de las entrevistas) que se citarán textualmente como apoyo del análisis de los resultados de la investigación; d) convertir o relacionar estos fragmentos con la teoría referente de la investigación y e) realizar conclusiones e interpretaciones de parte del investigador.

4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los cinco (5) funcionarios de la organización. El análisis de las entrevistas se efectuó partiendo de las respuestas otorgadas con base en la percepción y experiencia de los entrevistados en los cuales se identificaron puntos claves de la investigación y utilizando el modelo propuesto por De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007).

Dentro de los resultados se evidencian tres tipos de tensiones, según Henao (2018) encuentro de fuerzas como fenómenos naturales y constantes de la organización, en las que la disparidad forma parte de la organización el cual es el campo en el que se desarrollan y que surgen de las relaciones laborales; se encuentra una tensión interindividual como la tensión del mismo individuo ante las fuerzas y tendencias inmersas en él, la tensión interindividual con la interacción con los demás miembros de la organización y los intereses particulares de cada actor con su personalidad, y la tensión individuo-grupo que se genera a partir de la relación del individuo con el equipo de trabajo y demás áreas.

En los resultados obtenidos, uno de los elementos de principal importancia para los entrevistados fue la comunicación, sin embargo, se debe considerar que la comunicación implica que los líderes escuchen lo cual puede generar en los líderes la tensión de escuchar a los colaboradores, y en los colaboradores se genera una tensión al no querer expresarse de acuerdo con la situación particular a la que se enfrenten.

Un elemento importante en los resultados obtenidos es el paternalismo mencionado por uno de los líderes entrevistados, con el cual se puede indicar que cuenta con una característica de líder paternalista, en el cual implícitamente se encuentra una tendencia al cuidado de los colaboradores, donde adicionalmente se fomenta la motivación por recompensas y existe una protección por parte del líder. No obstante, este paternalismo también implica algunas desventajas, pues los colaboradores pueden sentirse en una zona de confort en la que simplemente se limitan a obedecer y debido a la ayuda que los colaboradores reciben del líder, en caso de que no cuenten con ese apoyo, o simplemente el líder no se encuentre cerca para aconsejar o ayudar, se generara una tensión en el equipo, pues los empleados no sabrán cómo

actuar ante situaciones por las que generalmente intercede el líder. Cuando un líder no delega decisiones en sus colaboradores y tampoco brinda grados de autonomía, puede generar tensiones y conflictos, pues con su actuar limita el despliegue de las potencialidades de los empleados.

En la investigación se evidencian que las causas de algunos conflictos obedecen a mal entendidos de las instrucciones dadas, el no acuerdo en los diversos puntos de vista, el lenguaje y modo de abordar a las personas y los incumplimientos de las áreas frente a compromisos adquiridos. Algunas formas de resolución de dichos conflictos radican en la comunicación, mediante la exposición de sus puntos de vista en la que existe un mediador quien crea el ambiente adecuado para escuchar las partes y que se llegue a un acuerdo. Otra forma de solución a las problemáticas abordadas consiste en indagar y buscar la raíz del conflicto con el fin de determinar que está fallando en el proceso de comunicación y como desarrollar una solución. No obstante, en todos los casos los entrevistados no concuerdan en la solución de comunicarse correctamente en un ambiente de conciliación, siendo mediadores e indagando la raíz del conflicto, sino que aducen a la necesidad de una persona de mando que de una óptima solución al conflicto de manera que invoca a un liderazgo autocrático en el que el líder es quien asume la responsabilidad en la toma de decisiones y da los pasos a seguir, lo cual también cuenta con una desventaja, pues no se tendría en cuenta la opinión de los colaboradores, generando así cierto malestar en algunas personas.

A continuación, se presenta la caracterización de las tensiones identificadas en las entrevistas realizadas

4.1 Caracterización de las tensiones

4.1.1 Tensión: expectativas de la gerencia - condiciones del medio para cumplirlas

Dentro de la organización en la cual se realizó la investigación existe una expectativa de los líderes para el cumplimiento de las tareas asignadas y el cumplimiento de metas de producción y ventas. La exigencia de los líderes radica en que los comerciales deben salir de la oficina a cumplir con sus funciones, en las cuales realizan un contacto directo con el potencial

cliente, pues teniendo que no se trata de un producto de consumo masivo, si no se trata de un producto especializado, deben realizar tener un contacto directo con los potenciales clientes. Adicional a ello, los clientes se encuentran distribuidos por la ciudad y no se encuentran concentrados geográficamente en un mismo sector, lo cual hace que los vendedores para cumplir con las citas deban desplazarse unas distancias importantes, las cuales, teniendo en cuenta con las condiciones del medio como el tránsito de Bogotá y la carencia de un servicio de transporte eficiente, hace que sea muy difícil en algunos casos cumplir con las citas que se programan por los comerciales o las citas coordinadas por la gerencia. Para la coordinación de una cita los comerciales deben realizar diversas llamadas e intentar convencer al potencial cliente con el fin de concretar una cita, con lo cual incumplirlas o llegar tarde a una cita agendada genera que el trabajo de varias personas se vea afectado. Por parte del vendedor que sale a cumplir la cita se ve enfrentado al tránsito de la ciudad, el estrés que genera las aglomeraciones de personas y las largas distancias que se debe recorrer de un cliente a otro, así mismo el tener que desplazarse a diversos sitios y tener la incertidumbre de si alcanzara o no a cumplir con sus obligaciones del día a día, lo cual genera una carga de estrés que se ve traducida en una tensión entre las condiciones de medio para cumplir y la exigencia de la gerencia sobre las metas planteadas. Uno de los líderes comenta:

Ese es un tema crítico en ese negocio, porque nuestros vendedores tienen que estar saliendo a visitar gente, esto no es como un producto de consumo masivo como decir papas fritas en el cual usted los puede segmentar por posición geográfica. Usted puede tener un cliente en la calle 250 y a las 2 horas tener un cliente en la calle 120 Sur, eso no es fácil en Bogotá, con el tema del tráfico, tal vez la dificultad más grande es el caos de Bogotá los desplazamientos en todo este tipo de cosas. Aunque tratamos de que los asesores comerciales traten de organizarse geográficamente, no siempre es posible, por eso ellos en general deben tener automóvil para mejorar el desplazamiento. Otra cosa que es una dificultad muy grande es que aun cuando existen las bases de datos para buscar los prospectos y existe toda la información, pues uno tiene que buscar las citas con la persona decisoria de compras, no puede ser con una secretaria ni lejos de denigrar de una secretaria, tiene que ser el gerente de compras, o el gerente general, un gerente de producción, o el gerente de calidad y conseguir una cita con esos tipos no es fácil. Uno puede hacer 10 o 20 llamadas para conseguir una cita con un tipo de esos manda la información y cosa y cosa, básicamente son esos los desplazamientos, y la dificultad de consecución de las citas. (sujeto 1)

De acuerdo con lo anterior se identifica que la gerencia es consciente de las dificultades de medio para el cumplimiento de las obligaciones de los vendedores, no obstante, lo piensan y analizan desde su perspectiva sin tener en cuenta la percepción de los colaboradores; adicionalmente el líder entrevistado manifiesta que tratan de hacer que exista una organización geográfica, pero no es así como lo ven los colaboradores.

Pues toca hacerle. Buscar la vía más rápida para llegar y programar con tiempo, porque es que Bogotá es muy complicado, realmente el tema de movilidad en Bogotá el tema de tráfico en Bogotá es crítico y para personas que están en la calle. Tratamos de que se organicen geográficamente que no le toque como una pelota de ping pong, y aun así bien organizados pueden hacer dos o tres visitas al día. No pueden hacer más, mientras una empresa de consumo masivo que comercialice jugos o que comercialice papas fritas, puede visitar 60 tiendas en un día porque están todos en un sitio (sujeto 1)

Por su parte los colaboradores tienen su propia percepción de la organización y la facilidad para llevar a cabo sus funciones, pues no concuerdan con la coordinación para el cumplimiento de las citas que manifiestan los líderes lo cual genera una tensión. Con lo cual se afirma lo indicado por Robbins (2000) las tensiones en las organizaciones forman parte del comportamiento organizacional al igual que lo hace la motivación, la comunicación, los conflictos, el estilo de liderazgo, los comportamientos, la estructura, entre otros, por lo cual se pueden identificar en distintos ámbitos como lo son el medio ambiente, la causa organizacional y causa individual. La intervención de los entrevistados denota una causa organizacional y de medio ambiente, pues ante la pregunta realizada en la entrevista respecto de ¿Cuáles serían las condiciones favorables del medio para el trabajo? Se indicó que:

[...] que se establezcan unas zonas para poder atender las citas, que no sean de extremo a extremo que sean citas acordadas previamente, que no se programen sin la decisión del director comercial, sin los comerciales, porque se tendría que cambiar la hora y esto afectaría el cumplimiento con el futuro cliente (sujeto 4)

Es importante indicar que no se trata de una negligencia por parte de los vendedores, pues la condición de incumplir una cita es dado por un factor externo ajeno a la voluntad de los colaboradores, no obstante la presión de la gerencia para el cumplimiento de unas metas y

las expectativas que tienen frente a las labores encomendadas generan esa tensión entre las partes. Frente a este aspecto de la relación de la organización con el entorno y la necesidad de captar la interdependencia de las acciones de la empresa en un medio determinado, Manrique et al, consideran que:

Para Pfeffer y Salancik (1978), una organización depende al menos de dos aspectos: de algunos elementos de su entorno, ya que requiere de los recursos o actuaciones que el entorno puede proporcionar y de la lectura del entorno y la actuación frente a este. La incertidumbre parece un destino inevitable para las organizaciones; sin embargo, el trabajo de la gestión estratégica será tratar de predecir o intuir en parte los entornos cada vez más turbulentos e impredecibles, en lugar de aceptar pasivamente dicha incertidumbre e indeterminación del medio. La idea es crear o modificar condiciones favorables en las interdependencias que se tienen con el entorno, sin pretender modificarlo en su totalidad, ya que esto no es posible. La incertidumbre y las interdependencias con el entorno no pueden ser eliminadas, al contrario, se tornan en la posibilidad de crear una gestión participativa y en un mayor esfuerzo de coordinación. Para Pfeffer y Salancik (1978), la organización se vuelve más conectada a los elementos de su entorno, y el propio medio se vuelve más interconectado a través del tiempo, ya que varias organizaciones pueden participar en diversas estrategias. De lo anterior se puede inferir que cuanto más conectadas estén las organizaciones al sistema, este se vuelve el destino de todas las demás. (2016, p. 224)

4.1.2 Tensión: percepciones sobre la comunicación entre líder y colaboradores

Una de las tensiones respecto de la percepción sobre la comunicación del líder y los colaboradores radica en la diferencia de criterios que existen frente a la comunicación, pues para los líderes existe una comunicación fluida y adecuada con lo cual manifiestan que no tienen inconveniente; sin embargo, para los colaboradores no es de esa forma como lo describen los líderes, pues consideran que la comunicación es un punto a mejorar por parte de los líderes de la organización, ello se evidencia en las instrucciones que brinda la organización en las cuales algunas veces no es clara para las personas que intervienen, así mismo, los colaboradores consideran que no hay imparcialidad en las decisiones que toma la gerencia lo cual hace que en algunos casos no se tome con buenos ojos las decisiones tomadas por los líderes, como ejemplo en una de las preguntas encaminadas a identificar de los retos de los líderes con

el grupo de trabajo, los entrevistados concuerdan en que la comunicación es una parte fundamental en la organización.

Pienso que los principales retos son tener una buena comunicación y atender las necesidades de las personas, y las de los clientes, que es lo más importante dentro de la compañía. Creo que ponerme en lugar de ellos es importante, que si sientan cercano y se comprometan de la misma forma en que me comprometo con el equipo, la empresa y los clientes. En algunos casos existen conflictos y pienso que es un punto importante, pues la solución de los conflictos finalmente está en hablar y comunicarse. (Sujeto 2)

De acuerdo con lo indicado, se considera que la comunicación es elemental no solo para la correcta interpretación de las instrucciones y ejercer una influencia sobre los equipos de trabajo, sino además también es vital para la solución de conflictos, así mismo, la comunicación es vital en el momento que los líderes deban llegar a un consenso o concilien en caso de alguna diferencia debido a los interés personales versus los intereses de la organización, por ello la importancia de las características del líder transformacional, pues el líder transformacional cuenta con la habilidad de motivar e inspirar a los colaboradores y además cuenta con la habilidad de expresarse de manera que los colaboradores perciban las cosas de una manera distinta (Burns, 1978), lo cual ratifica la necesidad de una excelente comunicación; sin embargo, para algunos colaboradores se indica que es necesario mejorar la comunicación y la imparcialidad del líder, al respecto, dos colaboradores comentan sobre esta situación:

La forma de decir las cosas también es importante, la información que uno le debe pasar al jefe debe ser muy clara, debe ser muy concisa y siempre estar muy seguro de lo que se está diciendo, y por parte del líder escuchar, liderar bien y dar las órdenes de buena manera y con la mayor claridad para que no haya ningún error y ninguna equivocación. (sujeto 4)

Otro colaborador comenta que:

Creo que un buen líder, pues si debe ser imparcial frente a los comentarios de sus empleados, tomarlas como un punto de apoyo y, pues, tomar las decisiones que sean consecuentes, pero no creo que un buen líder se debe dejar llevar por las relaciones personales. (sujeto 5)

Frente a lo anterior, Aktouf (2003), considera que las organizaciones deberían ser espacios de respeto y de oralidad, esto es, de conversación para llegar a acuerdos sensatos.

[...] se trata de pasar de un universo organizacional en el que predominan la analidad obsesiva, el egoísmo, el elitismo, el fantasma de la omnipotencia de demiúrgica, el orden y el control, a uno muy distinto en el que dominan la oralidad (círculos de calidad no son más que espacios de palabra multiplicados), el interés por el otro, la reciprocidad y la simetría en las relaciones, la interpelación [...] el respeto de cada uno como persona. (89)

Adicionalmente la confianza que se percibe del líder y la imparcialidad que proporciona a los colaboradores es una solución a las tensiones o controversias al interior del equipo. Algunos entrevistados están de acuerdo en que el papel del líder ante las tensiones o conflictos debe ser neutral:

Si lo puedo escribir en una palabra sería la imparcialidad, yo creo que la madurez de la persona a cargo y en estos casos es donde se va a reflejar su profesionalismo. (Sujeto 3)

Otro empleado afirma frente al accionar del líder que:

Él debe ser. no estar de un lado ni del otro, tratar de mediar la situación y no generar más conflicto, no debe ponerse de un lado como lo dije anteriormente, sino escuchar ambas partes y si es el caso pues tomar medidas necesarias. (Sujeto 4)

Con lo anterior se podría indicar que el líder también es visto como una persona que puede ayudar a solucionar un conflicto o agravarlo de acuerdo a su posición dominante dentro de la organización, por otro lado, es importante unificar el criterio de comunicación de cada parte, pues los criterios que tiene cada uno pueden ser distintos, lo cual genera una tensión importante entre lo que piensa uno y el otro. En el trabajo de campo se identifica una falla en la comunicación y en la forma de llevar a cabo las conversaciones, pues no se están dejando claros los mensajes ni las expectativas de cada parte involucrada, pues la parte dominante que para este caso son los directivos, generan una tensión en los colaboradores debido a las expectativas y resultados que exigen y lo que los colaboradores pueden cumplir. Para Nonaka y Takeuchi (1999):

Compartir el conocimiento entre individuos con distintos antecedentes, perspectivas y motivaciones es el paso fundamental para que se dé la creación de conocimiento organizacional. Las emociones, los sentimientos y los modelos mentales de los individuos deben ser compartidos para lograr confianza mutua. Para que este intercambio tenga efecto, necesitamos un campo en el que los individuos puedan interactuar mediante diálogos cara a cara. (p. 97)

4.1.3 Paternalismo - empoderamiento

Uno de los casos encontrados en la organización es que los líderes cuentan con un liderazgo paternalista, lo cual consideran que es una buena forma de actuar y dirigir, pues se pudo observar que los gerentes de la empresa están constantemente pendientes de indicar a los colaboradores lo que deben hacer y cómo lo deben hacer, sin brindar mucho espacio para que se desarrollen y busquen alternativas y soluciones propias de acuerdo con sus conocimientos. Lo único que hacen los colaboradores es seguir ordenes e instrucciones, con lo cual se identifica que en caso de que el líder no se encuentre en la organización no cuentan con el empoderamiento suficiente para solucionar alguna situación complicada o en la que se requiera ser creativo pues dependen en gran medida de las decisiones del líder.

En este aspecto se consideraron las respuestas brindadas por los líderes respecto a la interacción con el equipo con la siguiente pregunta ¿Cómo describe usted la interacción cotidiana con su grupo?, en la cual las opiniones fueron las siguientes:

Es buena, yo por lo general soy muy dado a trabajar con ellos en plan de amistad, yo diría que yo soy muy paternalista, qué es un gran defecto, pero prefiero ser así, a ser autocrático y a ser tirano, digámoslo de alguna manera entre comillas. Soy un muy amigo de ellos, trató de ser amigo de ellos, pero cuando toca apretar, aprieto. (Sujeto 1)

Otro entrevistado comenta que:

Considero que la interacción es buena, siempre actuó de manera despreocupada sin dejar de exigir respetuosamente en caso de que se requiera. Pienso que tengo muy buena comunicación con el equipo de trabajo, también he identificado que tienen en cuenta para compartir algunos temas ajenos a la organización con lo cual es bueno que no solo se sienta el ambiente laboral sino además el ambiente más cercano. (Sujeto 2)

Las anteriores respuestas demuestran que no es del interés de los líderes ser autocráticos, reforzando el concepto otorgado por Kotter (1999) el líder, es la persona que lleva a un grupo de individuos en una determinada dirección sin utilizar coacción o imposición, simplemente con su influencia, es decir medios no coercitivos. Adicionalmente se da un enfoque paternalista, pues surge la necesidad de mantener un ambiente y un clima organizacional adecuado, en el que los colaboradores se sientan más cercanos y seguros, con lo que se puede indicar que se dirigen en pro de lo propuesto por Marchant (2005), en cuanto a que el clima organizacional está concebido como una herramienta para mejorar el bienestar y la calidad de vida de los miembros de la organización y promover un ambiente adecuado de trabajo que adicionalmente se alinee con los objetivos; sin embargo, para los colaboradores este paternalismo les impide estar empoderados de las funciones propias de su cargo y les resta la posibilidad de solucionar conflictos, como se puede evidenciar en una de las respuestas otorgadas a la pregunta ¿Cómo describiría usted una tensión y un conflicto en una organización? Para la cual se indicó por parte de un colaborador:

Yo creo que es como en un hogar, la convivencia es algo complicado y conlleva situaciones difíciles, pero... como en el hogar en empresa también es solución y en este caso debe aparecer si fuera necesaria una persona con mando si se puede decir así para que de una óptima solución al conflicto. (sujeto 3)

La anterior viñeta, muestra como algunos colaboradores consideran que la responsabilidad de solucionar los conflictos está en cabeza del líder, así mismo, dentro de las interacciones diarias de los miembros del equipo se hacía referencia a las instrucciones del jefe de cómo hacer el trabajo y el cumplimiento de las mismas, manifestando en pocas palabras la limitación para actuar y simplemente seguir instrucciones siendo esto nocivo para la organización, pues debido a la falta de empoderamiento que se otorgue al equipo, en caso de que el líder no se encuentre, los miembros del equipo se ven expuestos a la tensión de no saber cómo resolver por sí mismos una situación o imprevisto que se presente afectándose no solo anímicamente a la persona sino afectando a la organización.

4.1.4 Responsabilización – desresponsabilización

En las labores de los distintos miembros de la organización se detectó que los líderes no cuentan con una carga operativa a excepción del gerente de operaciones que adicional a mencionar su rol como agente motivador, efectúa un énfasis en otras tareas más operativas y cercanas a los colaboradores de la organización, lo cual se observó en las entrevistas. En el trabajo de campo se pudo identificar la cercanía de parte del líder de operaciones con los colaboradores y se identificaba que los colaboradores lo ven como una persona con alto sentido humano, no obstante, también se identificó un conflicto entre las gerencias de producción y gerencia comercial, pues en una de las preguntas realizadas en la entrevista referente a las tensiones en la organización, la respuesta del líder comercial se enfoca en tomar medidas sin efectuar un análisis inicial de la situación y un trabajo en equipo, si no con un enfoque en acudir a medidas sancionatorias o más fuertes, que solucionar la situación como un equipo de forma conciliatoria y siendo una misma organización. Se denota que cada miembro de la organización cuenta con unas tareas fundamentales y no va más allá de sus responsabilidades, desresponsabilizándose que lo que este por fuera de sus funciones y limitando su alcance, una de las preguntas efectuadas a los líderes, de las cuales se puede extractar parte de ese concepto fue ¿Si aparecen tensiones o conflictos en su grupo, cómo los afrontan?

Cómo es la pregunta que me hiciste hace un momento con un ánimo conciliatorio siempre buscando las causas, es decir, si es un problema de producción tratar de tomar las medidas para que no se vuelva a presentar, si hay que tomar medidas sancionatorias porque fue descuido de alguien, hay que hacerlo, porque muchas veces suele suceder que hay un error de producción. Por ejemplo: se olvidó pedir la materia prima, entonces cojo al gerente de operaciones y le quitó la cabeza (en este caso el señor rozo), es decir, hay que buscar las causas para poder tomar las medidas de la molestia. (sujeto 1)

La anterior respuesta va en contra vía de lo expuesto por el otro líder quien indico que:

Las claves de conversar de manera respetuosa y adelantar los puntos de vista, creo que como un proceso de negociación en la cual las dos partes deben poner su punto de vista y ver si hay de bueno y cada uno y construir a partir de eso muchas veces de los conflictos y afrontarlos quedan muchas cosas buenas, porque se llegan a discusiones y entonces ahí es donde las dos partes se

pueden poner de acuerdo y decir “bueno” y entonces de aquí en adelante vamos a manejarlo diferente, vamos a hacer que si mi proceso le está afectando a usted entonces vamos a cambiar de forma de ser y de hacer las cosas para que eso nos funcione. (sujeto 2)

Para Manrique et al (2016), las organizaciones que se caracterizan por la verbalización, esto es, por la puesta en palabras de las ideas, sensaciones y críticas de los empleados, favorecen en gran medida los procesos de responsabilización a través de la palabra.

La responsabilización se da partir de la verbalización porque quien habla, muchas veces es escuchado y, en tanto es escuchado, se compromete con su palabra, mientras que quien lo escuchó le puede exigir que responda por lo expresado. Además, el analítico promueve que todo sujeto hable a nombre propio, que deje de desresponsabilizarse repitiendo lo que dijo su papá, su jefe, su amigo. en última instancia, la verbalización propende a la subjetivación, que la persona o el grupo actualice sus potencialidades como sujeto, que se singularice y asuma su deseo dejando de culpar a otros por lo que “le pasa”, lo que “le hicieron”, lo que “le hicieron hacer” (Ramírez, 2012, ens. 16; cf. Manrique y Gil, 2013). de allí la necesidad de abrir espacios de participación en la organización, donde el sujeto verbalice, como una posibilidad que tiene para singularizarse y desarrollarse. (p. 101)

Por otra parte, cuando se pregunta a los colaboradores por las funciones que desempeñan, simplemente se enfocan en los objetivos del cargo y tareas básicas, sin verse como agentes de cambio, de apoyo a la organización, o de múltiples tareas, simplemente se encasillan en lo que su función corresponde indicando a la pregunta ¿Cuál considera que es su papel como empleado?

Yo pienso que mi papel como empleado es cumplir con los objetivos específicos del cargo y hacer que se cumplan estos y responder las funciones de cada día. (sujeto 4)

Si bien se indica que los líderes no cuentan con funciones operativas los roles de los líderes son descritos por ellos mismo como:

Mi rol como líder es básicamente apoyar, guiar, capacitar, y acompañar a mis subalternos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. (Sujeto 1)

Otro entrevistado considera que:

Mi rol como líder lo considero de motivación para el cumplimiento de nuestras metas. Una de mis principales tareas como líder es poder orientar al equipo de manera adecuada, encaminar al cumplimiento de los objetivos de la organización. (Sujeto 2)

De acuerdo con lo anterior se identifica que para los líderes existe una responsabilidad adicional de motivar a los colaboradores y acompañarlos para el cumplimiento de los objetivos trazados por organización, lo cual concuerda con el liderazgo transformación al tener la habilidad de motivar e inspirar a los colaboradores y además contar con la habilidad de expresarse. Así mismo como parte de la interacción de cotidiana con los equipos de trabajo no se percibe una actitud autocrática, permitiendo una participación que contribuye al clima organizacional pues según Drucker (2001) la forma de actuar del líder, se desarrollara un resultado visible en el clima en la organización.

Adicionalmente, dentro de las funciones desarrolladas por los líderes se encuentra consistencia con los estudios de liderazgo y la aseveración de que el liderazgo está concebido “con el fin de gestionar las organizaciones actuales construidas en entornos complejos y globales” (Pautt, 2011, p. 214). Así mismo, se ciñen al concepto de que el liderazgo es considerado un resultado de la interacción entre las personas y la influencia que pueden existir entre las mismas; sin embargo, se debe hacer que cada miembro de los equipos se responsabilice de sus funciones y entienda que el trabajo en equipo también constituye un factor fundamental para el éxito de la organización, pues dentro de los principales retos para los líderes en la organización adicional a las responsabilidades propias de su cargo, la articulación de los equipos para el cumplimiento de un presupuesto o cumplimiento de metas se identifica que el factor humano y el buen relacionamiento como absolutamente necesarios.

4.1.5 Disposición al dialogo – prejuicio

Durante el desarrollo de las operaciones de la organización y la solución a diversos conflictos o llamados al orden para corregir algunas situaciones, los colaboradores se ven tensionados inicialmente la por la toma de decisión del líder y las acciones que desarrolla, posterior a ello, cuando todo llega a la normalidad y se libera la tensión, “o así lo cree el líder”, y

quien ya cuenta con una disposición al diálogo, el colaborador ahora cuenta con la tensión o resistencia a escuchar una posición, se encuentra ante un prejuicio por la acción inicial del líder, quien percibe que el colaborador entendió su posición y la acepta, lo anterior basándonos en la pregunta realizada a los líderes que indica: ¿Cómo responden los colaboradores frente a sus acciones?.

En general las aceptan, porque yo trato de ser muy ecuánime, y que ellos entiendan las razones por las cuales está tomando una decisión determinada, y en general la entienden, y cuando no la entienden, trató de ser claro y explicarles el por qué y todo para que quede claro. (sujeto 1)

Otro entrevistado considera que:

He tenido muchos casos en los cuales, cuando ya pasa el mal genio y cuando ya pasan las asperezas he tenido respuesta como, oiga que bien que pudimos llegar a un acuerdo y ya estamos trabajando de una forma más adecuada y con mejor entendimiento. (sujeto 2)

De acuerdo con lo anterior se tendría la certeza que los colaboradores aceptan las decisiones de los líderes aun cuando las consideren erradas, no obstante, cuando se pregunta a los colaboradores ¿Cómo responden los colaboradores frente a las acciones emprendidas por el líder? Ellos indican que:

De pronto se molestaría, como lo dije anteriormente, puede ser posible que, si hay un llamado atención, digamos que el empleado se puede resentir, pero pues también depende de la persona uno entiende que la embarró o que algo se cometió es grave, pues uno sabe que tiene la culpa y que son medidas que el jefe o el líder tienen que hacer para cumplir las reglas o las políticas de la compañía. (sujeto 4)

Otro entrevistado considera que:

No siempre la actitud es buena, a veces no se está de acuerdo con las opiniones o las órdenes que da líder como tal. (sujeto 5)

Los colaboradores después de una decisión tomada por parte del líder y que consideren incorrecta, van a quedar inconformes y con resistencias a poder escuchar lo que el líder desee

transmitir, por ello la necesidad de considerar los estilos de liderazgo, pues según Goleman (2000) los estilos de dirección que implican elevados niveles de exigencia y restricciones impactan en gran medida la percepción de clima organizacional y pueden generar tensiones o conflictos en la organización. En gran medida depende del líder, la confianza con la que el equipo afronte alguna situación que le genera tensión.

En adición a la caracterización de las tensiones efectuada, es importante tener en cuenta que los líderes ven como una causal de tensión, el incumplimiento entre áreas, lo cual impide cumplir con sus objetivos ante los clientes, por otra parte, los llamados al orden sin antes documentarse respecto de las dificultades durante la operación, es decir, nuevamente juega un papel importante la comunicación, pues según Etkin (2011) considera que el conflicto hace referencia a las contradicciones del diseño y a la negociación y oposición de los individuos y grupos que quedan marginados debido a los planes de la organización; lo cual ratifica la necesidad de una comunicación asertiva entre áreas y entre líder colaborador.

Así mismo, se identifica que para estos casos los líderes actúan de forma conciliatoria e ingresan en un proceso de negociación, identificación de puntos de vista, toma de medidas y acuerdos, con el fin de solucionar las contradicciones entre los equipos o las situaciones de manera que ninguno quede marginado de los planes de la organización. Para Manrique et al:

La mediación, desde una perspectiva analítica, propone la invención de alternativas de solución a problemas a partir de la participación activa de diversas personas que hacen parte de la organización, así como brindar condiciones para potenciar la creatividad, la innovación y la emergencia de tensiones creativas que quizá estaban dormidas, implícitas en los sujetos de la organización. (p. 196)

Las acciones que emprenden los líderes para mediar las tensiones consiste en evaluarse, evaluar la situación, y buscar oportunidades de mejora, con ello los colaboradores luego de ver los planes de acción para solucionar el conflicto y ver la preocupación del líder por los miembros del equipo, sientan en un ambiente óptimo, pues se genera una mayor productividad, un óptimo desempeño y permite un clima laboral favorable (Singh, 1998).

Por otro lado, los líderes consideran que las acciones para tratar las situaciones son actuar con ánimo conciliatorio y autoevaluarse como indicaron:

Siendo conciliatorio y llegando a un punto medio, yo creo que la clave de todo está en conversar y tomar acciones para corregir. (Sujeto 1)

Otro líder argumenta que:

Si veo que las tensiones son conmigo trato de evaluarme, que estoy haciendo yo de manera incorrecta, y buscar oportunidades de mejora, o sea, yo pienso que todos los seres humanos tenemos errores mal genios días complicados entonces es tratar de en algún momento evaluarse uno. (Sujeto 2)

De acuerdo con lo indicado por los líderes se requiere conocer a fondo las situaciones que se están considerando como un conflicto y generando tensiones, y evaluar la procedencia de las mismas, lo cual dependerá del punto de vista de la persona que evalúa la situación. Lo anterior considerando lo manifestado por Schvarstein (1997) quien define el conflicto como la creación de una situación que ha sido vivida y de la cual se tiene la percepción de ser conflictiva, de acuerdo a ello se infiere que los conflictos son determinados por las personas que los sienten y brindan el significado a la situación de acuerdo su particular interpretación.

Otro de los puntos que se consultaron con los líderes fue el resultado de las acciones y la percepción de los colaboradores frente a las acciones que tomaban como líderes a lo cual indicaron que:

En general las aceptan, porque yo trato de ser muy ecuánime, y que ellos entiendan las razones por las cuales está tomando una decisión determinada, y en general la entienden, y cuando no la entienden, trató de ser claro y explicarles el por qué y todo para que quede claro. (Sujeto 1)

Lo anterior, tomando como base la comunicación para la solución de las dificultades que se presenten en la organización, pues las tensiones en las organizaciones forman parte del comportamiento organizacional al igual que lo hace la motivación, la comunicación, los conflictos, el estilo de liderazgo, los comportamientos, la estructura, entre otros por lo cual se

pueden identificar en distintos ámbitos como lo son el medio ambiente, la causa organizacional y causa individual, Robbins (2000).

Adicionalmente se identifica el clima organizacional como parte fundamental del mantenimiento de las buenas relaciones entre los equipos, pues el clima organizacional según Marchant (2005) está concebido como una herramienta para mejorar el bienestar y la calidad de vida de los miembros de la organización y promover un ambiente adecuado de trabajo.

Por último, se puede hacer referencia al concepto de liderazgo indicado por Pautt (2011) las organizaciones actuales requieren de líderes con un alto sentido de lo humano, personas con la capacidad de hacer transformaciones que vayan en pro de los individuos, las organizaciones, y claro está, cambios novedosos que contribuyan a la sostenibilidad de la organización con un sentido de cuidado por el medio y socialmente responsables.

Conclusiones

Luego de realizar un análisis a las entrevistas se identificó que para los líderes existe la responsabilidad de motivar a los colaboradores y acompañarlos para el cumplimiento de los objetivos trazados por organización, lo cual concuerda con el liderazgo transformación al tener la habilidad de motivar e inspirar a los colaboradores y además contar con la habilidad de expresarse.

Así mismo como parte de la interacción de cotidiana con los equipos de trabajo no se percibe una actitud autocrática, permitiendo una participación que contribuye al clima organizacional pues según Drucker (2001) la forma de actuar del líder, se desarrollara un resultado visible en el clima en la organización.

Debido a la necesidad de cumplir con metas en la organización, un punto fundamental es la comunicación, la cual es elemental no solo para la correcta interpretación de las instrucciones y ejercer una influencia sobre los equipos de trabajo, sino además también es vital para la solución de conflictos, así mismo, la comunicación es vital en el momento que los líderes

deban llegar a un consenso o concilien en caso de alguna diferencia debido a los intereses personales versus los intereses de la organización.

Los líderes ven como una causal de tensión el incumplimiento entre áreas, lo cual impide cumplir con sus objetivos ante los clientes, por otra parte, los llamados al orden sin antes documentarse respecto de las dificultades durante la operación, es decir, nuevamente juega un papel importante la comunicación; para estos casos los líderes actúan de forma conciliatoria e ingresan en un proceso de negociación, identificación de puntos de vista, toma de medidas y acuerdos, con el fin de solucionar las contradicciones entre los equipos o las situaciones de manera que ninguno quede marginado de los planes de la organización.

Las acciones que emprenden los líderes para disminuir las tensiones es evaluarse, evaluar la situación, y buscar oportunidades de mejora, con ello los colaboradores luego de ver los planes de acción para solucionar el conflicto y ver la preocupación del líder por los miembros del equipo, sientan en un ambiente óptimo, pues se genera una mayor productividad, un óptimo desempeño y permite un clima laboral favorable (Singh, 1998).

Otro de los puntos que genera tensiones y conflictos al interior de la organización es el estrés que genera transportarse en la ciudad y las preocupaciones que generan los clientes, pues ello lleva a que se desarrolle una serie de exigencias para poder cumplir con los objetivos de la organización y según (Goleman 2000) los estilos de dirección que implican elevados niveles de exigencia y restricciones impactan en gran medida la percepción de clima organizacional y pudiendo generar tensiones o conflictos en la organización.

Por parte de los colaboradores se pudo identificar que, si bien cuentan con un panorama claro respecto de las funciones que desempeñan, también ven como parte importante generar un buen ambiente, así mismo se ratifica la necesidad de tener una buena comunicación y apoyo para mantener una relación sana, la cual aporta positivamente al crecimiento de la organización pues resulta para los colaboradores positivo, que exista un crecimiento de la empresa.

Las tensiones y conflictos para los colaboradores son los malentendidos por una deficiente comunicación o instrucción dada de manera inadecuada, lo cual genera un estrés o afecta las funciones de la persona que identifica una situación como tensionante. Ante ello, los colaboradores actúan de manera conciliadora, dialogando y hablando con claridad, por otra parte los líderes en algunos casos son vistos como imparciales, lo cual es positivo, pues ello identifica la importancia de llegar a un punto medio en la negociación, pues la percepción que tengan los empleados del trato y las relaciones interpersonales puede generar a su vez un ambiente de seguridad o inseguridad, ya que de acuerdo al trato y las formas de interacción, bien sean mediadas por una actitud conciliadora, de escucha, de apertura y comprensión o de una actitud de rechazo, dominadora y despótica, se pueden llegar a generar tensiones o incluso conflictos que impiden una adaptabilidad al jefe, afectando esa forma el desempeño general de los colaboradores.

Es importante indicar que la actuación del líder no siempre se toma de la mejor manera, ya que en algunos casos pueden existir opiniones encontradas y es normal que se generen tensiones, lo cual puede traer cosas positivas, pues se identifican aspectos que se pueden mejorar.

La investigación realizada aporta a la organización un punto de vista de los líderes y colaboradores respecto de las tensiones y conflictos que se perciben y desarrollan en el día a día, así mismo la investigación permitió determinar la importancia de la comunicación, de la dialéctica de los discursos a partir de una escucha desprejuiciada e indogmática por parte de los líderes como base para la solución de los conflictos, adicionalmente, con la identificación de las tensiones que sienten los miembros de la organización se pueden plantear acciones para la mitigación de las mismas desde los líderes en los cuales recae una responsabilidad de participar con acciones de mediación, con el fin de brindar alternativas para la solución de los problemas y conciliación de fuerzas.

Debido a las contrariedades que sienten los miembros de la organización durante su día a día y que esos sentimientos afectan el clima laboral, se identifica que hay una afectación en la capacidad productiva de los empleados debido a esa situación, lo cual ratifica la necesidad de una armonización o conciliación de las tensiones y conflictos, para así restaurar el cli-

ma laboral de manera positiva haciendo que se regrese a los niveles óptimos de producción, sin embargo, se debe tener en cuenta que la armonización de fuerzas es un proceso dinámico con lo cual se deberá estudiar constantemente y ajustar de acuerdo a las necesidades.

Con la investigación se identificaron los conceptos para identificar las formas en que los líderes dirigen y coordinan las organizaciones y cuáles son los efectos que generan en los colaboradores, con lo cual se determina que la forma del liderazgo que se aplique en la organización también es fundamental para mantener el clima, debe ser un liderazgo dinámico en el que la influencia del líder este basada en la comunicación, análisis y promueva el compromiso, que adicionalmente identifique la forma en que debe abordar a cada colaborador, brinde potestad y empodere a su equipo para la solución de problemas de manera que sientan confianza en sí mismos, adicionalmente el rol del líder deberá variar y ajustarse a las situaciones identificando en que momento liderar, ordenar o apartarse. Adicionalmente, la investigación aporta a la organización una visión desde las percepciones que tienen los empleados de cargos operativos sobre las formas de liderar de los directivos y cómo ello afecta en su desempeño laboral.

Se identifican como acciones de mejora, el crear un ambiente de confianza entre líderes y colaboradores con el fin de lograr un involucramiento total de los miembros del equipo, es importante que se sienta un ambiente de seguridad en el que la sinceridad sea parte de las comunicaciones del día a día, así mismo, por parte de los líderes ser transparentes en la información que se entrega, y siempre actuar con integridad, coherencia y consistencia entre lo que se indica y las acciones que se llevan a cabo.

Tener una comunicación efectiva es indispensable, por parte de todos los miembros del equipo debe escucharse activamente de manera que se interprete y se entienda el mensaje que se está dando, hacer como propios los sentimientos de quien los está expresando, para así brindar confianza al interlocutor.

Se hace necesario tener un respeto hacia los demás aun cuando no se esté de acuerdo en la posición expuesta y hablar con sinceridad en caso de que existan compromisos entre las áreas y no se puedan cumplir oportunamente con las expectativas generadas.

Con respecto a la labor del líder y como dirige al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos es importante hacerlo de forma dinámica con un comportamiento genuino sin enfocarse solo en los procesos o los resultados, de manera que se inspire al equipo y así lograr un trabajo con compromiso.

De la presente investigación se puede ahondar en la resolución de problemas y toma de dediciones organizacionales, también se puede desprender un análisis de la influencia del entorno social y familiar en las tensiones propias de los individuos, adicionalmente se puede estudiar el liderazgo como herramienta de mediación, y la comunicación en las organizaciones como herramienta para la mejora del clima organizacional.

Referencias

- Aktouf, O. (2009). *La administración: Entre tradición y renovación*. Cali: Universidad del Valle – Artes gráficas del Valle.
- _____ (2003). La administración de la excelencia: de la deificación del dirigente a la cosificación del empleado. En: *El lado inhumano de las organizaciones*. Cruz Kronfly, F; Aktouf, O y Carvajal, R. Cali: Facultad de ciencias de la Administración.
- Arráez, M. C. (2006). La Hermeneutica: Una actividad interpretativa. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación.*, 7 (2), 171-181.
- Bass B.M. & Riggio R.E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass (1985) model of transformational leadership. In T.F.
- Bloch, S. & Whiteley, P. (2003). *Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents*. London: Pearson.
- Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 11-28). Lexington, MA: Lexington.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- De Castro, A., Cardona, E., Gordillo, M., & Támara, y. (19, enero-julio de 2007). Comprensión de la experiencia de ansiedad en un estudiante que pertenece a un grupo de la universidad del norte de la ciudad de barranquilla. *Revista: Psicología desde le caribe*.
- Drucker, P. (2001). *The essential Drucker*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Etkin, Jorge (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.

- Freud, S. (1979). *Psicología de las masas y análisis del yo*. Vol. XVIII Buenos Aires: Amorrortu.
- Goleman, D. (2000, 1 de marzo). Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*, 1-13
- Jung, D. & Avolio, B. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*. 21 (8), 949–964.
- Kotter, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Ediciones Deusto
- López, A. (1995). *La posición del analítico en la mayéutica socrática. Monografía de psicología*. Universidad de Antioquia, Medellín: Sin publicar.
- Marchant, L. (2005) “Actualizaciones para el desarrollo organizacional” primer seminario Viña del Mar. Chile
- Martínez, C. (2006). El Método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193.
- McLeod, R. (2000). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Educación
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1992). *El papel en la organización y en su entorno*. Barcelona: Ariel.
- Niedhammer, I., Bugel, I., Goldberg, M., Leclerc, A. & Gueguen, A. (1998). Psychosocial factors at work and sickness absence in the Gazel cohort: a prospective study. *Occupational & Environmental Medicine*, 55 (11), 735-741.

- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Patterson, M., Warr, P.B. y West, M.A. (2004). Organizational climate and company performance: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. En: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac. cienc.econ*, XIX (1).
- Pillai, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26,543–562.
- Schvarstein (1997). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina, Paidós.
- Seidman, W., & Mc Cauley, M. (2011). Transformational Leadership in a Transactional World. *Organization Development Practitioner*, 43 (2), 46-51.
- Sierra, Y., Jaime, G, y Medina, S, (2005). *Clima laboral como factor de riesgo psicosocial: Una revisión conceptual [Tesis de grado]*. Bogotá: Universidad El Bosque.
- Sierra, Y. (2007). *Clima organizacional como factor de riesgo ocupacional*. Ponencia presentada en el XXII Congreso Colombiano de Medicina del Trabajo y Salud Ocupacional y X Congreso de la Asociación Latinoamericana de Salud Ocupacional, Cartagena. 74
- Singh, A.P. (1998). Supervision and organizational effectiveness: Role conflict as a moderator. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 24 (1-2), 19-25.

Wilkinson, A.D., & Wagner, R.M. (1993). Supervisory leadership styles and state vocational rehabilitation, counselor, job satisfaction and productivity. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 37 (1), 15 -24