



**MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL LIDERAZGO
SERVIDOR, LA ECONOMIA DE CARICIAS Y SUS IMPLICACIONES GERENCIALES.**

Centro de Electricidad, Electrónica y Telecomunicaciones del SENA

Regional Distrito Capital – 2.017

Mario Andrés Rodríguez López

Código: 20800093

Docente y Asesor: Mario Germán Moreno Martínez

Ensayo de Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
CAJICÁ – CUNDINAMARCA – NOVIEMBRE 2.017**

“Vive desde la cooperación, no compitas con los demás ni recurras a juegos de poder.
Cuando lo haces, obligas a las personas a hacer cosas que no quieren o les impides hacer lo que desean.
Abandona cualquier intento de controlar y manipular a los demás, puedes resolver cualquier situación desde el compromiso mutuo y desde la creatividad.”

Claude Steiner

Introducción

El presente ensayo busca abordar, desde un aporte exploratorio-argumentativo, qué implicaciones se derivan de implementar un liderazgo servidor, desde un punto de vista gerencial, para mejorar el clima organizacional basándose en la medición del año 2016 que arrojó resultados sobre este tema en la entidad SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje - Entidad Educativa de Educación Superior). Tomando como referente dicho informe (SENA - Dirección General, 2016), este ensayo proporcionará un análisis que permita lograr, en el año 2017, el mejoramiento del clima organizacional en uno de los centros de formación de la entidad, el Centro de Electricidad, Electrónica y Telecomunicaciones (CEET) ubicado en la Regional Distrito Capital.

Teniendo en cuenta este propósito fundamental, este escrito se apoya en los aportes significativos orientados en cada una de las asignaturas de la Especialización en Alta Gerencia e implica realizar tres acciones: La primera, contextualizar la problemática que se presenta e identificar los aspectos internos que generan un deterioro del clima organizacional en el CEET, teniendo en cuenta los resultados de los informes de la entidad (SENA - Centro de Electricidad, Electrónica y Telecomunicaciones Grupo: SIGA - Autoevaluación, 2017); la segunda, enmarcar el sustento teórico sobre el que se fundamenta mejorar el clima organizacional a partir del liderazgo servidor, para posibilitar una toma de decisiones en la parte directiva del CEET (Albrecht & Zemke, 2003) y los valores que se deberían reforzar para lograr una organización orientada al servicio (Montes, 2013); la tercera, el análisis del clima organizacional y las implicaciones que traería implementar el liderazgo servidor desde la Alta Gerencia del Centro (Langreo, Palomino, & Horteleano, 2014).

La problemática planteada en este ensayo, parte de los resultados arrojados en el informe de medición del clima organizacional de la entidad SENA (SENA - Dirección General, 2016) que evidencia el estado de satisfacción del personal que labora en la misma, de acuerdo con las variables definidas para la medición que son, entre otros, las siguientes: Organización, estructura y

procesos, sentido de pertenencia y estilos de dirección; lo cual da como resultado que en la Entidad se debería emprender cambios o mejoras mediante la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento de aspectos organizacionales que contribuyan en los trabajadores a una calidad de vida laboral y al desarrollo de actitudes positivas frente al trabajo.

Algunas de las variables estudiadas, fueron calificadas por el 50 al 70% de los trabajadores como positivas (entre funcionarios e instructores de planta y de contrato), y así mismo, categorizadas como variables con “oportunidad de mejora”, debido a que no alcanzaron los niveles satisfactorios y sobre las cuales dicho informe recomendó priorizar en este año 2017, en una primera instancia. Como acciones de mejora que se plantean en este informe está el lograr fortalecer las habilidades de liderazgo desde la parte directiva, teniendo en cuenta que, los estilos de dirección impactan positivamente en el desarrollo de grupos de personas, si dicho impacto trasciende y desciende por la estructura organizacional, concientizando y facilitando los próximos procesos de intervención y mejorando la calidad de vida de los trabajadores. (SENA - Dirección General, 2016)

En este sentido, el personal que labora en el CEET se compone de 350 instructores, 80 funcionarios (entre planta y contrato), un comité primario (Subdirector de centro y 4 coordinadores) y un equipo pedagógico, estas dos últimas instancias componen la parte directiva del Centro. Dentro los resultados para el mejoramiento del clima organizacional se evidencia: Falta de sentido de pertenencia, falta de orientación al logro de resultados, desmotivación y desinterés. Es por este aspecto, que en el Centro se requiere plantear propuestas que estén sincronizadas con los objetivos del Plan Estratégico SENA 2015-2018, en donde uno de sus ejes es: Focalizar esfuerzos en temas de talento humano que fortalezcan planes y programas garantizando un clima laboral favorable para el desarrollo de las funciones y apuestas de la Entidad, como un Modelo de Empresa Laboral Saludable (SENA - Dirección General, 2015).

A lo largo de este ensayo, se tomarán como tesis los postulados del psicoterapeuta Claude Steiner para abordar las implicaciones gerenciales en el mejoramiento del clima organizacional. Steiner considera que:

Las caricias son esenciales para la supervivencia y el bienestar. ¿Por qué el amor, que debería estar libremente disponible, es normalmente tan escaso? Esto es el resultado de una serie de reglas, que denominó la «Economía de Caricias». Debido a la obediencia a las reglas de la Economía de Caricias, los muy necesarios amor y afecto resultan escasos y por

tanto valiosos, en la misma medida que bienes como la comida, la tierra o el agua potable son valiosas. Por esta escasez artificial, la gente está deseando trabajar durante largas jornadas, pagar dinero, embarcarse en negocios y trueques, y viajar grandes distancias para obtener las caricias que necesitan. Y cuando las caricias positivas escasean las personas también persiguen caricias negativas, que al menos sirven para proveer estímulos y reconocimiento humano, aunque sea doloroso y tóxico. (Steiner, 2010, p. 100)

De acuerdo con la anterior tesis, surge la siguiente pregunta: ¿De qué manera la Alta Gerencia puede implementar la economía de caricias para mejorar el clima organizacional del Centro?. El objetivo de este ensayo es proporcionar un análisis para la Alta Gerencia del CEET que permita evidenciar las implicaciones en el mejoramiento del clima organizacional basado en la implementación de las teorías de la «Economía de Caricias» y las «Organizaciones Gandhi».

Organizaciones basadas en un enfoque en caricias y valores, como capital social interno a partir de un liderazgo servidor.

Dentro del contexto actual de la sociedad globalizada, Steiner (2010) en su obra “El otro lado del poder” visualiza que [...] [las caricias] son imprescindibles para sobrevivir y si no las recibimos ponemos en marcha mecanismos instintivos que nos llevan a demandarlas a cualquier precio. Llegado este punto preferimos recibir caricias negativas antes que no recibir ninguna caricia. Esto nos lleva a preferir el grito a la ignorancia. (p.101)

A partir de este postulado, emergen características que se deben tener en las funciones directivas, Casado (como se citó en Steiner, 2.010) piensa que: “[...] Las relaciones cooperativas cierran el círculo en su modelo ya que contemplan el intercambio sano de caricias positivas, la evitación de salvaciones (juegos psicológicos) y ciertas habilidades comunicativas para afrontar las situaciones emocionalmente difíciles. (Steiner, 2010, p.10).

Este ideal permite que la Alta Gerencia, sea la encargada de potencializar medios que permitan hacer parte de juegos de poder más cooperativos ya que como dice Steiner (2.010):

La educación en el poder implica el conocimiento de cómo funciona el poder y cómo usarlo. Cuando se inicia el juego de poder, el receptor tiene cuatro opciones: someterse,

escalar en el juego respondiendo con otro juego de poder, usar una antítesis y finalmente la persona puede responder cooperando. La respuesta cooperativa es un esfuerzo para encontrar una solución creativa que satisfaga ambas partes. (Steiner, 2010, p. 89).

Dentro de este esquema de buscar una respuesta cooperativa, y en sintonía con los argumentos dados por Steiner, se encuentra la teoría de las organizaciones Gandhi (Montes, 2013) en donde valores como la autenticidad y la coherencia cobran valor, sobre todo en la Alta Gerencia de una organización, ya que como Montes (2013) indica:

A menudo, hablan más de nosotros nuestros hechos que nuestras palabras. De nosotros como personas y como organizaciones. Esos atributos de marca que transmitimos de forma involuntaria con nuestra permanente acción son percibidos por los demás, consciente o inconscientemente, y generan comportamientos de retorno. Estos, y dado que el tiempo incide en la construcción de las relaciones, llegan a ser poderosos, sostenidos y profundamente arraigados en nuestro ecosistema circundante. La autenticidad y la coherencia son valores en alza, tanto para las personas como para las organizaciones. (Montes, 2013, p. 62)

A partir de este enfoque, para poder lograr una implementación de estos valores en una organización, se requiere que las personas que toman las decisiones se caractericen, según lo menciona Montes, en ser capaces de analizar que:

Si el dinero ocupa, en solitario, el centro del escenario, todo pasa a estar supeditado a este. Las personas y los valores también; sin embargo, dado que somos un solo ser en todos los ámbitos de nuestra vida y que la inmensa mayoría poseemos un corpus de valores personales y sociales, sufrimos conflictos y hasta rupturas internas cuando hemos de decidir y actuar en contra de nuestro propio ser íntegro, que debe dejar de serlo para que el beneficio monetario empresarial prevalezca. A veces generamos explicaciones, coartadas y excusas (personales y también colectivas) para paliar el efecto de dichos conflictos, pero estos siguen estando ahí y a medio/largo plazo tienen como resultado personas, equipos y organizaciones enfermas. El nuevo paradigma de gestión empresarial que está triunfando en el mundo y que es adoptado por muchas de las empresas más exitosas e innovadoras, genera un escenario organizativo en el que el beneficio empresarial, las personas y los valores individuales y colectivos no solamente son compatibles, sino que son sinérgicos y actúan de

forma que producen círculos positivos en expansión en forma de espiral ascendente. (Montes, 2013, p. 78)

Evidentemente, la búsqueda de un nuevo paradigma gerencial debe privilegiar los valores del talento humano. Da cuenta de que ahora se estudie mucho más de acerca al capital social según lo mencionan en su estudio Langreo, Palomino, & Horteleano. Su investigación ha detectado que las organizaciones no han estado brindando atención a cómo pueden construir este tipo de capital. Cuando se trata de generar capital social interno, al igual que en el caso de su vertiente externa, las organizaciones adquieren múltiples efectos positivos sobre su estructura, según lo mencionan Leana y Pil en su estudio del año 2003 (Tsai y Ghoshal, 1998). Así, aunque se sabe que variables tales como la gratitud, el respeto y la amistad pueden estar detrás de la creación de una red de relaciones fuertes como la que se genera con el capital social (Bourdieu, 1986), todavía ha sido escaso el análisis realizado sobre el funcionamiento y comprensión de las relaciones humanas para encontrar posibles factores antecedentes a el fenómeno de capital social. Sin embargo, las contribuciones realizadas hasta el momento parecen indicar que dicho análisis puede ser clave para entender el proceso de creación de capital social interno. En efecto, hasta el momento, para comprender cómo se genera el capital social interno la literatura apunta hacia variables como el diseño de políticas de recursos humanos (Leana y Van Buren, 1999) y los esfuerzos en la creación de un clima de humanización empresarial (Melé, 2003; Pastoriza, Ariño y Ricart, 2009).

No obstante, y si bien estos estudios contribuyen al avance de la teoría del capital social, dejan todavía un vacío por explorar sobre cuáles pueden ser los mecanismos concretos que llevan a la generación de dicho capital. Es cierto, por ejemplo, que el liderazgo ético en niveles jerárquicos superiores parece estar detrás de la creación del capital social (Pastoriza y Ariño, 2013). Sin embargo, el liderazgo es uno de los procesos de influencia social más estudiados en el campo de las ciencias sociales (Winston, 2003), ya que el éxito económico, político y organizacional depende de la eficacia y eficiencia del liderazgo que se ejerza en dichos ámbitos. En este sentido, actualmente existe una gran aprobación sobre la conexión directa existente entre ética y liderazgo (Ciulla, 2004) dentro de la cual se ha desarrollado una propicia área de investigación centrada en desarrollar el concepto de liderazgo servidor (Greenleaf, 1977). Este nuevo estilo de liderazgo pone énfasis en el servicio hacia los demás –en la atención continua y acogedora de las necesidades de sus seguidores–, y también en el reconocimiento de que el papel de las organizaciones es el de crear personas que pueden construir valores desde su humanidad y resolver los retos humanos que

demanda la sociedad del siglo XXI. Es por ello, que dado su poder de influencia sobre actitudes y comportamientos entre los colaboradores (Winston, 2003), la presencia de un liderazgo servidor puede contribuir a generar un personal más humano y servicial que desarrolle más fácilmente el fenómeno del capital social interno. (Langreo, Palomino, & Horteleano, 2014).

Es así como, el liderazgo servidor enfocado al capital social tiene una estrecha relación con los efectos mediadores de actitudes, por ejemplo: actitud de servicio, compromiso afectivo organizacional, comportamientos éticos y civismo, los cuales, puestos en práctica desde la función directiva, da como resultados líderes que trabajan diaria y estrechamente por sus grupos de trabajo. Estos líderes se perciben como próximos cuando, probablemente, influyan en un mayor grado sobre el comportamiento ético y servicial de aquellos que son liderados (Mayer, Bardes y Piccolo, 2008; Walumbwa, Hartnell y Oke, 2010).

La conclusión principal del estudio realizado por Langreo, Palomino, & Horteleano, se basa en la aplicación en las organizaciones desde los niveles jerárquicos directivos de una actitud de servicio de los seguidores, que está implícita en el liderazgo servidor (Greenleaf, 1977), ya que este tipo liderazgo comprende valores, actitudes y compromisos necesarios para la creación de una visión trascendente y que valora la actitud de servicio hacia los demás (Fry, 2003). Así, esta actitud de servicio es incorporada en los modelos de Page y Wong (2000) y Patterson-Winston (2003) donde está asociada a cualidades como el altruismo, compromiso, empatía, honestidad y humildad que hacen que el seguidor actúe por motivos trascendentes, esto es, en base a la satisfacción que se produce en personas distintas a la persona que ejecuta la acción (Pérez-López, 1998), fomentando una actitud de ayuda y espíritu de servicio de alta calidad entre los miembros de la organización (Ehrhart, 2004).

Conclusiones

- Una de las mayores problemáticas en el mejoramiento del clima organizacional se debe a la falta de escucha al personal, las oportunidades de mejora se derivan de acciones que deben partir desde las funciones directivas, se requiere fortalecer los niveles de satisfacción del personal, falta implementar planes y programas que garanticen un clima organizacional favorable. (SENA - Dirección General, 2016)

- El personal de la Entidad sentiría un alto sentido de pertenencia siempre y cuando ellos puedan sentir que pueden ser ellos mismos dentro y fuera de la empresa, darían lo mejor de sí a partir de un trato más humano (caricias) y que se focalice una vocación de servicio. (Steiner, El otro lado del poder, 2010)
- Dado que la situación del mundo organizacional es la suma de las acciones y omisiones de labor desde la Alta Gerencia, la única forma de construir una Entidad sana para todos es que sea también tarea de todos el no aportar elementos de distorsión y, en cambio, se genere trabajos constructivos y limpios. En este marco, las personas, que ya se ha visto en el desarrollo del ensayo son el centro de la generación de valor, son entes multidimensionales a quienes les afecta de forma decisiva el hecho de tener todas sus esferas vitales, o no, en equilibrio. Por tal motivo, las políticas de conciliación de las esferas laboral, familiar y personal e, incluso, la social, son generadoras de beneficio y, también, implica que se evite las fugas de productividad al incidir con fuerza en vectores de la economía empresarial, como lo es la aportación de valor al talento humano. (Montes, 2013)
- El razonamiento teórico expuesto lleva a concluir que el liderazgo servidor influye positivamente en la actitud de servicio del empleado. Se requiere por ende un compromiso organizacional desde la función directiva, basado en un enfoque de recursos y capacidades (Langreo, Palomino, & Horteleano, 2014) orientados hacia los empleados, implicando éxito empresarial, ya que por ejemplo se mejora, entre otros, aspectos como la satisfacción y el rendimiento laboral (Patterson-Winston 2003).
- Otra implicación gerencial interesante que se puede considerar, desde el liderazgo servidor, es que en organizaciones como el CEET, el liderazgo servidor influiría sobre los valores humanos al girar en torno al concepto de dar y de servir a los demás. Esto es propio de la naturaleza humana y está en sintonía con la misión institucional y social de la Entidad (Hannay, 2009).
- A manera de conclusión, considero que la gerencia del siglo XXI debería enfocarse en soportar y dar soluciones a los cambios cuando estos se presenten en una organización, sobre todo cuando es en una entidad dedicada a la formación, en este caso el Centro CEET SENA. Entidad que se dedica a una labor social y la cual requiere que desde la Alta Gerencia se promuevan nuevas propuestas que incentiven a apostar por el desarrollo de

espacios de trabajo donde los juegos de poder no estén a primera orden, la equidad no pase a un segundo plano, las condiciones de vulnerabilidad no se vean inmersas en procesos de administrativos burocráticos y donde prime la vocación de servicio que hace parte de la misión institucional.

- Como recomendación se plantearía, el poder generar un modelo que permita consolidar equipos de trabajo a partir de la identificación de talentos, reconocimiento de habilidades de cooperación, reconocimiento de personal compasivo e identificación de valores en sintonía con el espíritu corporativo. Como Steiner también dice en su libro *El otro lado del poder*, la gerencia del siglo XXI debería enfocarse en brindar espacios de escucha donde la opinión del otro valga sin tener que imperen juegos de poder alrededor de interés particulares.

Referencias

- Albrecht, K., & Zemke, R. (2003). *Gerencia del Servicio*. Bogotá: 3R editores.
- Langreo, J., Palomino, P., & Horteleano, D. (2014). Creando capital social interno a través de la función directiva: Un enfoque basado en el liderazgo servidor. *Boletín de estudios económicos*, 43-65.
- Montes, J. L. (2013). Organizaciones Gandhi: Las empresas que están cambiando el mundo. En M. a. Poig, *Reinventarse: Tu segunda oportunidad* (pág. 296). Barcelona (España): Plataforma Editorial.
- SENA - Centro de Electricidad, Electrónica y Telecomunicaciones Grupo: SIGA - Autoevaluación. (2017). *Informe y Análisis de las encuestas de satisfacción jornada de alistamiento instructores Julio 2017*. Bogotá: SENA - CEET.
- SENA - Dirección General. (2016). *Acciones para el mejoramiento del clima organizacional*. Bogotá: SENA - Secretaría General.
- SENA - Dirección General. (2015). *Plan estratégico institucional 2015-2018*. Bogotá: SENA - Secretaría General.
- Steiner, C. (2010). *El otro lado del poder*. Sevilla - España: Joder.
- Bourdieu, P. (1986): "The Forms of Capital", en RICHARDSON, J.G. (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, Nueva York.
- Ciulla, J.B. (2004): "Ethics and leadership effectiveness", en Antonakis, J. Cianciolo A.T. y Sternberg, R.J. (Eds.), *The nature of leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Ehrhart, M.G. (2004): "Leadership and justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behaviour", *Personnel Psychology*, vol. 57, N° 1, pp. 61-94.
- Fry, L.W. (2003): "Toward a Theory of Spiritual Leadership", *Leadership Quarterly*, vol. 14, N°.1, pp. 693-727.
- Greenleaf, R.K. (1977): *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, Nueva York.
- Leana, C.R. y Van Buren, HJJ. (1999): "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, vol. 24, N° 3, pp. 538-555.
- Leana, C.R. y Pil, F.K. (2006): "Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools", *Organization Science*, vol.17, N° 3, pp. 353-366.
- Mayer, D.M.; Bardes, M. y Piccolo, R.F. (2008): "Do servant- leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 17, N° 2, pp. 180-197.
- Melé, D. (2003): "Organizational Humanizing Cultures: Do They Generate Social Capital?", *Journal of Business Ethics*, vol. 45, N° 1/2, pp. 3-14.
- Page, D. y Wong, P.T.P. (2000): "A conceptual framework for measuring servant leadership" en Adjibolooso, S. (ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*, American University Press, Washington.
- Pastoriza, D.; Ariño, M.A. y Ricart, J.E. (2008): "Ethical Managerial Behaviour as an Antecedent of Organizational Social Capital", *Journal of Business Ethics*, vol. 78, N°.3, pp. 329-341.
- (2009): "Creating an ethical work context: A pathway to generate social capital in the firm", *Journal of Business Ethics*, vol. 88, N° 3, pp. 477-489.
- Pastoriza, D. y Ariño, M.A. (2013): "Does the Ethical Leadership of Supervisors Generate Internal Social Capital?", *Journal of Business Ethics*, vol. 118, N° 1, pp. 1-12.
- Patterson, K. (2003): "Servant leadership: A theoretical model". *Dissertation Abstracts International*, 64 (02), 570. UMI 3082719.
- Pérez-López, J.A. (1993): *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid. —(1998):

- Liderazgo y ética en la Dirección de Empresas, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Tsai, W. y Ghoshal, S. (1998): "Social capital, and value creation: the role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, vol. 41, N°. 4, pp. 464-478.
- Walumbwa, F.O.; Hartnell, C.A. y Oke, A. (2010): "Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation", *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, N°. 3, pp. 517-529.
- Winston, B.E. (2003): Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers inter-act in a circular model, *Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach*.

Bibliografía

- Cabrales, O., & Márquez, F. (2017). El buen vivir y el no consumo como modelos de desarrollo desde la perspectiva de la bioética global. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 168-183.
- Gutiérrez Tóbar, E. (2016). *Neurocreatividad en la empresa*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Hamel, G., Manuel, P. J., & Matallana, A. (2012). *Lo que importa ahora*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.