

Como el liderazgo transformacional impacta el clima organizacional de una empresa del sector comercial del departamento de Cundinamarca

Claudia Marcela Barreto Meza

Universidad Católica de Pereira

Nota del autor

**Claudia M. Barreto, Especialización Gestión Humana en las Organizaciones,
Universidad Católica de Pereira.**

Este trabajo corresponde al Seminario Proyecto II.

La correspondencia en relación con esta intervención debe dirigirse a Claudia M.

Barreto, Especialización Gestión Humana en las Organizaciones, Universidad

Católica de Pereira, Av. las Américas. Dirección electrónica:

marcela.barreto@ucp.edu.co

Dedicatoria

A Papá, que esta de cuerpo ausente pero de alma presente, él y sus enseñanzas me forjaron para ser quien soy. A mis amados mamá y hermano, que son los pilares que me sostienen, a Salome, cuyos abrazos me daban fuerza. A mí abue, que es la otra viejita de mi vida. Y por supuesto dedico esto a la Trinidad. Doy Fe de la obra y el poder del padre, del Hijo y del Santo Espíritu y doy testimonio que para el que cree, todo le es posible.

Agradecimiento

Expreso mi agradecimiento y admiración a Juan Carlos Castaño Benjumea, asesor de mi proyecto de grado, sus conocimientos y compromisos con sus discípulos lo hicieron posible, a Maritza torres, quien me abrió las puertas de su organización, a cada uno de los docentes y a los coordinadores que estuvieron en el programa de la Especialización.

A mis compañeras de la universidad por su compañerismo y solidaridad.

Tabla de Contenido

Introducción	10
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Presentación de la organización	11
Capítulo I	15
1. Metodología de la Investigación	15
1.1. Tipo de Estudio	15
1.2. Instrumento para la recolección de la información	15
1.3. Población	15
1.4. Muestra	16
1.5. Recolección de los datos	16
1.6. Tabulación de los datos	16
1.7 Variables de investigación	17
Capítulo II	20
2. Diagnóstico	20
2.1. Eficacia y Seguridad del instrumento	20
2.2. Jerarquización variable de Clima Organizacional	23
2.2. Jerarquización variable de Liderazgo Transformacional.	26
2.3. Jerarquización variable de resultado	29
2.4. Diferencias Significativas	30
2.5. Resumen variable de clima organización por áreas	42
Capítulo III	45
3. Identificación de la necesidad	45
3.1 Clima organizacional “Empoderamiento”	45
3.2. Clima organizacional - Empoderamiento	48
3.3. Liderazgo transformacional “consideración individual”	50

Capítulo IV	52
4. Justificación del estudio	52
Capítulo V	52
5. Marco Teórico	52
5.1 Organización	53
5.2 clima organizacional	53
Capítulo VI	57
6. Intervención	57
6.1 Objetivo General	57
6.2. Objetivos Específicos	57
6.3. Estrategia	58
6.4. Actividades	58
6.5. Cronograma	59
Capítulo VII	61
7. Resultados	61
7.1. Variable crítico de clima organizacional	61
7.2. Variable critica de liderazgo transformacional	62
Capítulo VIII	63
8. Conclusiones y Recomendaciones	63
8.1. Conclusiones	63
8.2. Recomendaciones	64
Bibliografía	65
Anexos	72
Anexo 1. Medición de Clima Organizacional	72

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Validez y Confiabilidad Clima Organizacional. Fuente: Software SPSS-22.</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 2. Validez y Confiabilidad Liderazgo transformacional Fuente: Software SPSS-22</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 3. Validez y Confiabilidad Variables de resultado Fuente: Software SPSS-22.</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 4. Estadística de muestra única para clima org. Fuente: Software SPSS-22.</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 5. Porcentaje percepción variables de clima Fuente: Software SPSS-22.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 6. Estadística de muestra única para Liderazgo transformacional. Fuente: Software SPSS-22.</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 7. Porcentaje Percepción variables de liderazgo.</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 8. Estadística de muestra única para Variables de Resultados Fuente: Software SPSS-22.</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 9. Porcentaje Percepcion variables de resultados.</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 10. Diferencia significativa por areas. Fuente: Software SPSS-22.</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 11. Diferencia significativa por sex. Fuente: Software SPSS-22.</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 12. Resumen de las variables de Clima organizacional por areas. Fuente: Software SPSS-22.</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 13. Resumen de las variables de liderazgo transformacional por áreas.</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 14. Resumen de las variables de resultado por areas Fuente: Software SPSS-22....</i>	<i>44</i>

Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Percepción Variables de clima organizacional.....</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 2. Percepción variables de Liderazgo transformacional.</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración 3. Percepción variables de resultados.</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 4. Nivel de Jerarquización y Variables. Fuente: Elaboración propia.</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 5. Variable critico de Clima Organizacional.</i>	<i>61</i>
<i>Ilustración 6. Variable alerta temprana de Clima Organizacional.</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 7. Variable critica de liderazgo transformacional.</i>	<i>63</i>

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación que existe entre el clima organizacional y la variable de liderazgo, en una empresa del sector comercial.

La modalidad utilizada fue intervención de tipo descriptivo de diseño transversal, ya que son estudios diseñados para medir la prevalencia de un resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo. Y descriptivo debido a que describen la frecuencia de un resultado en una población definida. La encuesta fue aplicada en una empresa del sector comercial con sede en Girardot, Cundinamarca, conformada por 19 colaboradores vinculados a esta organización.

Para recolectar los datos se ejecutó la encuesta por aéreas a cada uno de los colaboradores; Se utilizó el instrumento de clima organizacional de (Castaño Benjumea, 2014), que consta de 44 preguntas las cuales arrojan datos para clima organizacional, liderazgo transformacional y variable de resultados de Bass y Avolio, adaptado por Mendoza Martínez (2006), consta de 11, 6 y 3 variables respectivamente.

Los resultados fueron analizados con la software SPSS versión 23, concluyendo según resultados obtenidos en el presente estudio que en el modelo de clima organizacional de la empresa, la variable de empoderamiento presenta debilidad con un porcentaje 67,11% y en el modelo de liderazgo transformacional la variable de consideración individual presenta debilidad también con un porcentaje del 67.11%.

Palabras clave: Clima organizacional, liderazgo, variables y resultado.

Abstract

The objective of this research was to analyze the relationship between the organizational climate and the leadership variable in a company in the commercial sector.

The modality used was descriptive intervention of transversal design, since they are studies designed to measure the prevalence of a result in a defined population and at a specific point of time. And descriptive because they describe the frequency of a result in a defined population. The survey was applied in a company of the commercial sector with headquarters in Girardot, Cundinamarca, conformed by 19 collaborators linked to this organization.

To collect the data, the survey was carried out by air to each of the collaborators; The organizational climate instrument was used (Castaño Benjumea, 2014), which consists of 44 questions which yield data for organizational climate, transformational leadership and variable results of Bass and Avolio, adapted by Mendoza Martínez (2006), consists of 11 , 6 and 3 variables respectively.

The results were analyzed with the software SPSS version 23, concluding according to the results obtained in the present study that in the organizational climate model of the company, the variable of empowerment shows weakness with a percentage of 67.11% and in the model of transformational leadership the variable of individual consideration shows weakness also with a percentage of 67.11%.

Keywords: Organizational climate, leadership, variables and result.

Introducción

A través de los años las organizaciones han ido evolucionando con nuevos modelos que les permite transformarse en organizaciones inteligentes, han ido entendiendo que las condiciones cambiantes del entorno les exige adherirse a los procesos modernos, los cuales les permite potenciar el que hacer de los colaboradores, el desarrollo de sus acciones y de esta manera incidir en las políticas para el cumplimiento de sus objetivos corporativos; se pretende entonces articular procesos y herramientas para crear el mejor clima organizacional y un liderazgo transformacional para proyectarse de manera integral.

Las organizaciones están sumidas en el desconocimiento de procesos que le ayuden a implementar instrumentos para ir a la vanguardia, un modelo holístico que tenga una perspectiva real donde el colaborador tenga un valor intangible, valioso, una visión integral del ser humano, para evitar la deserción, rotación, y mantener un excelente clima organizacional.

Se buscó entonces con la intervención de este proceso contribuir y entrar a diagnosticar el clima organizacional y el liderazgo transformacional y conocer cómo están impactando, la facilidad al cambio, el empoderamiento, el sentido de pertenencia por la organización, la comunicación organizacional, la comunicación interna, la motivación, el manejo de conflictos las relaciones, el reconocimiento, las condiciones laborales, las políticas y prácticas, las consideraciones y estimulación individual, la influencia de atributos, la inspiración motivacional, la tolerancia psicológica, la efectividad, el esfuerzo extra y la satisfacción, todo esto en pro de la organización.

En la escuadra de esta intervención se presume articular a la organización en los procesos y las variables que debe tener una organización y brindarles las herramientas que

la acerquen a estar preparadas en los constantes cambios en el entorno y ayudarlas a optimizar sus competencias y dirigir sus esfuerzos para la generación de un impacto social.

Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar el clima organizacional y el liderazgo transformacional de una empresa del sector comercial.

Objetivos Específicos

- Jerarquizar las variables de clima organizacional para la organización y para cada una de las áreas que conforma el área de comercialización.
- Jerarquizar las variables de liderazgo en la empresa y en cada una de las áreas.
- Establecer las diferencias significativas por áreas en las variables de clima organizacional y el liderazgo.
- Proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional y liderazgo para la organización a intervenir.

Presentación de la organización

Sector comercial de Girardot

La economía que mueve el entorno del municipio de Girardot es diversa y está clasificada por sectores económicos.

Sector comercial: Girardot es un centro eminentemente comercial ya que surte a los municipios circunvecinos del departamento de Cundinamarca y aun de los departamentos

del Tolima y Huila. en la ciudad funcionan la mayoría de las entidades bancarias y financieras que operan en el país, las cuales han construido modernas instalaciones así como agencias representantes de importantes firmas nacionales e internacionales, como Carrefour, tiendas olímpica sao, almacén éxito ley, Surtimax, Colsubsidio, Cafam, empresas de transporte aéreo y terrestre de carga y turísticas, etc.

Se encuentra desde 1.928 la cámara de comercio de Girardot.

La federación nacional de comerciantes “Fenalco”, que funciona desde 1.948, en Girardot.

Comercialización de motocicletas en Colombia.

Según las más recientes cifras de Fenalco y la Andi sobre venta de motocicletas, entre el 2013 y septiembre pasado, han ingresado al parque automotor del país 2.256.632 motos. Sí, leyó bien, en apenas cuatro años, se matricularon en el país más de 2 millones de estos vehículos.

De acuerdo con Darío hidalgo, experto de movilidad y director de transporte sostenible de wri, el auge de las motos tiene que ver con la falta de políticas públicas de las ciudades, que les den garantías a los usuarios que utilizan los medios de transporte masivo.

Según hidalgo, la mayoría de usuarios de las motos provienen de quienes antes usaban el transporte público y una pequeña fracción de usuarios de carro que migraron a este medio por ser una opción mucho más ágil, sobre todo en las ciudades con alta congestión como Bogotá y Medellín.

De hecho, en estas dos ciudades se han vendido, entre 2013 y 2017, casi el 26 por ciento de las motos que se comercializaron en todo el país, con una contribución del 14,7% en el caso de Bogotá y el 11,1% en el caso de Medellín.

en el tercer lugar se encuentra Cali con el 9,8% de participación en el mercado, seguido por el sur del país con el 6,6% (conformado por los departamentos del Cauca y Nariño) y montería con el 5,2%.

De acuerdo con varias encuestas realizadas en los últimos años, la motocicleta pasó de ser un lujo a ser un impulsor del desarrollo económico del país, ya que apoya la subsistencia de 7,8 millones de familias populares, que basan sus ingresos en el uso de su moto en oficios como mensajería, domicilios, e incluso actividades ilegales como el mototaxismo.

Las cifras muestran que el 53,8% de los motociclistas pertenecen a los estratos 1 y 2, y el

98,56% a los estratos 1, 2, 3 y 4. el 91,9% de los motociclistas son empleados, trabajadores independientes o estudiantes.

Para Hidalgo, otra de las razones por las que los colombianos compran más motos tiene que ver con su sostenimiento, que es mucho menor incluso que el pago del transporte público.

“las motos ofrecen las ventajas de acceso punto a punto directo. Además tiene costos muy bajos o nulos de estacionamiento. Incluso los seguros son muy baratos y los impuestos por propiedad de las motos también son bajos. Estos factores son los que empuja el crecimiento del uso de la moto frente a otros medios de transporte”, indica el experto de movilidad.

Aunque Darío Hidalgo considera que el uso de la moto sí va en aumento, cree que su demanda no desbordará la infraestructura de las ciudades, ya que estos vehículos no generan un efecto de congestión alto y desde el punto de vista de estacionamiento, los parqueaderos se vienen acomodando para guardar incluso 6 motos en el mismo espacio donde cabe un carro.

“no existe realmente una manera para diseñar una ciudad para las motos. en países como china e indonesia, donde la mayoría de personas se mueven en motos, las vías en las que transitan las motocicletas son las mismas de los carros. Éstas no se diseñan para tránsito exclusivo de motos”, explicó el experto a portafolio.co, ante la pregunta que muchos colombianos se hacen de por qué no construir vías para tránsito de estos vehículos.

De acuerdo con Hidalgo, los problemas graves de las motos vienen de dos temas, el primero la accidentalidad vial.

En Colombia, la mitad de muertes en accidentes de tráfico son causadas por motos. El 90 por ciento de la mortalidad de los eventos causados por motociclistas son quienes van manejando la moto y el 10 por ciento restante de peatones que son embestidos por estos vehículos.

Para Hidalgo, esto es un tema de salud pública grave. Con el aumento de las motos en las calles del país, las cifras de accidentalidad han subido en los últimos 6 años.

El otro factor grave es el tema de contaminación del aire. Las motos, a pesar de ser vehículos livianos, no tienen elementos de control de emisiones, que tienen un impacto mucho más alto que el de los automóviles.

¿De dónde vienen las motos que circulan en el país?

Según cifras de la DIAN a julio de 2017, las motocicletas ensambladas en Colombia

representaron el 94% del total del mercado, mientras que las motocicletas importadas aportan el 6%, las cuales son en su mayoría de alta gama y de uso deportivo.

Las motocicletas importadas en Colombia tienen como principal país de origen china con una participación del 61,95%, equivalente a 9.684 unidades, seguida por India con 1.568 unidades importadas.

Brasil ocupa el tercer lugar con el 10% de participación e Indonesia el cuarto lugar con el 8,19%, equivalente a 1.280 unidades; en el último puesto del ranking de los principales 5 países se encuentra Alemania con el 3,44%.

El material importado de las motocicletas ensambladas en Colombia proviene principalmente de India, quien es el mayor proveedor para el mercado local con una participación del 50,3%, seguido por China con 86.759 unidades y 33% de participación, en tercer lugar, se encuentra Taiwán con 6 puntos porcentuales, equivalente a 15.760 unidades; Tailandia ocupa el cuarto lugar seguido por Indonesia con 2,8% y 2,6%, respectivamente.

Las marcas preferidas por los colombianos en cuanto a las marcas más compradas, Bajaj lidera en el mercado con una participación del 26%. En segundo lugar, están las motocicletas Yamaha (19,1%) y Honda ocupa el tercer lugar (16,2%), todas estas mantienen su posición en lo corrido del año; Akt cuenta con el 13% de la torta del mercado; Suzuki ostenta el quinto lugar (7,9%); seguido por Kymco (5%). La marca de motocicletas Hero está con el séptimo lugar (3,9%), en octavo lugar está Tvs (3,9%); Victory ocupa el noveno lugar con una participación del 1,6%, en el décimo puesto Kawasaki (0,7%), y el resto de las marcas representan el 2,7%.

La empresa Auteco con las marcas Bajaj, Kymco, Kawasaki, Ktm y Victory tiene una participación del 33,5% y el grupo Corbeta con las marcas Akt (Akt, Tvs y Royal Enfield) cuentan con el 17,1% del total de motocicletas matriculadas a septiembre de 2017, las tipos calle: Street/sport participan con el 58,35% del total del mercado, las scooter 10,48%, las tipo Moped 9,7%, las de uso deportivo enduro 9,66%, alta gama 1,07% y las que están sin clasificar 10,74%.

Las motocicletas enduro que por sus características son altamente usadas en las zonas rurales y en el campo, además de las actividades propiamente deportivas, presentaron un incremento del 16,6%, pasando de matricular 30.477 unidades en 2016 a 35.545 unidades en 2017. De forma similar, las motocicletas de alta gama aumentaron su participación en el mercado pasando de 0,6 puntos porcentuales en 2016 a 1,07% en 2017. (Acosta, 2017)

Capítulo I

1. Metodología de la Investigación

1.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio utilizado fue un diseño descriptivo transversal, debido a que este tipo de estudio está diseñado para medir la prevalencia resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo y transversal debido a que describe la frecuencia de un resultado en una población definida.

1.2. Instrumento para la recolección de la información

En la presente investigación se utilizó un instrumento de medición de clima organizacional y un instrumento de liderazgo diseñado por el doctor Castaño Benjumea (2014).

El cuestionario contiene veinte (20) variables relacionadas y ochenta (80) preguntas con respuestas diseñadas según un diferencial semántico que para la tabulación y análisis se convirtió en escala Likert, siendo 1 siempre, 2 casi siempre, 3 casi nunca, 4 nunca, los ítems en conjunto arrojan una percepción sobre el clima organizacional, el liderazgo transformacional y las variables de resultado.

1.3. Población

La población naturaleza de estudio fueron los colaboradores de una empresa del sector comercial de las áreas administrativa, ventas y posventas de la ciudad de Girardot, en el departamento de Cundinamarca, donde los diecinueve (19) integrantes de la organización participaron de manera proactiva.

1.4. Muestra

En este caso se realiza un censo debido a que se aplica el instrumento de medición al total de la población objetivo, obteniendo exactamente la distribución de las variables estudiadas, analizando los resultados de toda la población (Casal & Mateu, 2003).

1.5. Recolección de los datos

Se aplicó la encuesta de manera anónima para proteger la identidad de los participantes y obtener veracidad en las respuestas de la misma. Se llevó a cabo la implementación del instrumento mediante el formulario en forma impresa, de manera presencial y por áreas a los diecinueve colaboradores de la organización.

1.6. Tabulación de los datos

Se tabularon todas las encuestas en un libro de Excel, para posteriormente crear una base de datos en el software SPSS-22 y se procedió a elaborar tablas de estadística, de muestra única y media, para las variables clima organizacional, liderazgo transformacional y variable de resultados, así dar respuesta a los objetivos de la investigación.

1.7 Variables de investigación

- **Facilitación para el cambio:** Es la suma de habilidades y herramientas para crear condiciones para desarrollar efectivamente procesos, fomentando y sensibilizando la participación y el compromiso de las personas involucradas ante cualquier cambio propuesto.
- **Empoderamiento:** Proceso por medio del cual se concede a un individuo, comunidad o grupo social de un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial.
- **Sentido de Pertenencia:** es la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo. El sujeto, de este modo, se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como pares. El sentido de pertenencia es el agrado que tiene una persona de sentirse integrante de un grupo. haciendo sentir a la persona más segura, es el vínculo entre un trabajador y la empresa donde labora, en este caso, el trabajador se sentirá identificado con los valores y objetivos de la empresa de tal manera que estaría dispuesto a defenderlo ante cualquiera.
- **Comunicación Organizacional:** La comunicación organizacional es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.
- **Comunicación interna:** La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

- Motivación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y es transferida por un impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción
- Negociación y Manejo de Conflictos: Competencia de un individuo para resolver eficazmente situaciones, hechos, mejorando la calidad de las decisiones e interviniendo de manera equitativa para ambas partes, evitando la manipulación de sus intereses personales.
- Relaciones: Es la interacción correspondiente entre los colaboradores y la estructura organizacional, para la comunicación de ideas, coordinación de actividades; estableciendo un flujo de información adecuado para el logro de los objetivos y metas planificados, creando un ambiente laboral estable.
- Reconocimiento por la labor: Son las acciones encaminadas a la distinción de una persona o equipo de trabajo por los logros realizados, socializando su compromiso frente a la organización.
- Condiciones de trabajo: Es el entorno laboral, en el que se desempeñan los colaboradores, la calidad de vida, la seguridad y su bienestar para dentro de la organización.
- Políticas y Prácticas: Es el respeto, buenas prácticas y cumplimiento por las normas, reglas, objetivos y metas establecidas en la estructura organizacional a la que se pertenece.

Las variables del liderazgo transformacional fueron tomadas del instrumento de Mendoza Martínez bajo el modelo teórico de Bass y Avolio modificado, donde se agrega el componente de la tolerancia psicológica.

- **Consideración individual:** Presta especial atención en las necesidades y diferencias de sus colaboradores, demuestra empatía, escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con los integrantes de su equipo, siendo perceptivo a las preocupaciones de sus intereses.
- **Estimulación intelectual:** Fomenta y estimula de forma intensiva la creatividad entre sus colaboradores, impulsándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades para beneficio de la organización.
- **Influencia idealizada atributos:** Se encarga de transmitir un visión hacia el futuro para lograr los objetivos y metas relacionados en la estructura organizacional.
- **Influencia idealizada conducta:** Promueve y orienta a sus colaboradores positivamente a enfocarse en la misión y la visión de la organización.
- **Inspiración motivacional:** Motiva e inspira con pasión a sus colaboradores, para alcanzar el rendimiento y compromiso con mayor proactividad y comprometidos con la organización, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro
- **Tolerancia psicológica:** Capacidad para tolerar los errores de los demás, estimulando el sentido del humor para generar ambientes agradables para la participación de sus miembros.

Las variables del resultado son tenidas en cuenta del modelo liderazgo transformador de Bass y Avolio.

- **Efectividad:** Optimización de recursos materiales y humanos del grupo obteniendo óptimos resultados al menor coste, Promueve el logro de los objetivos propuestos y esperados en base a la excelencia.

- Esfuerzo extra: Promueve y estimula continuamente la participación de los colaboradores para esforzarse, para ser mejores en sus actividades y obtener mejores resultados.
- Satisfacción: las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores se sienten muy bien con el líder y el clima organizacional permite el buen desarrollo de las actividades.

Capítulo II

2. Diagnóstico

El estudio se realizó a los diecinueve (19) colaboradores del área administrativa, de ventas y posventa de una empresa del sector comercial, se describen los resultados obtenidos en la investigación.

2.1. Eficacia y Seguridad del instrumento

El instrumento con los tres constructos, sus variables y los ítems se especifica en los siguientes cuadros, cada una de las variables fue diseñada con 4 ítems para tener equilibrio en el análisis estadístico, el instrumento ha sido validado para la aplicación en diferentes instituciones en el país, mostrando un buen comportamiento en los análisis de validez con varianzas superiores a 0,5 y confiabilidad del alfa de cronbach mayor a 0,6.

Clima organizacional				
Variable	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar

Facilitación para el cambio	19	17,6842	3,07413	,70525
Empoderamiento	19	14,7368	4,81712	1,10512
Sentido de pertenencia	19	17,8947	3,36476	,77193
Comunicación organizacional	19	18,5263	1,98238	,45479
Comunicación interna	19	17,2632	3,28028	,75255
Motivación	19	19,5789	1,26121	,28934
Negociación y manejo conflicto	19	18,9474	1,80966	,41516
Relaciones	19	18,9474	1,80966	,41516
Reconocimiento por labor cumplida	19	19,3684	1,49854	,34379
Condiciones de trabajo	19	18,3158	2,02903	,46549
Políticas y practicas	19	15,7895	4,10391	,94150

• **Tabla 1. Puntuaciones medias de clima organizacional. Fuente: Software SPSS-22.**

Las puntuaciones medias fueron calculadas obteniendo la sumatoria de los ítems que conforman cada una de las variables. Estas puntuaciones medias reflejan la percepción que tienen los colaboradores en la empresa analizada, puede observarse como la puntuación más alta se ve reflejada en las variables motivación y reconocimiento por la labor cumplida y las variables con menor percepción son políticas y prácticas.

Liderazgo transversal				
Variable	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar

Consideración individual	19	14,7368	4,43273	1,01694
Estimulación individual	19	18,5263	1,98238	,45479
Influencia idealizada de atributos	19	19,1579	2,14121	,49123
Inspiración motivacional	19	19,1579	1,67542	,38437
Influencia idealizada conducta	19	18,7368	1,91027	,43825
Tolerancia psicológica	19	19,3684	1,49854	,34379

- **Tabla 2. Puntuaciones medias de Liderazgo transformacional Fuente: Software SPSS-22**

Las puntuaciones medias fueron calculadas obteniendo la sumatoria de los ítems que conforman cada una de las variables. Estas puntuaciones medias reflejan la percepción que tienen los colaboradores en la empresa analizada, puede observarse como la puntuación más alta se ve reflejada en las variables tolerancia Psicológica y las variable con menor percepción son consideración individual.

Variables de resultado				
Variable	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Efectividad	19	19,1579	1,67542	,38437
Esfuerzo extra	19	17,6842	3,07413	,70525
Satisfacción	19	18,3158	2,42791	,55700

- **Tabla 3. Puntuaciones medias de Variables de resultado Fuente: Software SPSS-22.**

Las puntuaciones medias fueron calculadas obteniendo la sumatoria de los cuatro ítems que conforman cada una de las variables. Estas puntuaciones medias reflejan la percepción que tienen los colaboradores en la empresa analizada, puede observarse como la puntuación más alta se ve reflejada en las variables efectividad y las variables con menor percepción es la e esfuerzo extra.

2.2. Jerarquización variable de Clima Organizacional

De acuerdo con el objetivo específico número 1, se jerarquizaron las variables de clima organizacional teniendo en cuenta la media según la percepción de los funcionarios y colaboradores administrativos. Así mismo estas medidas descriptivas nos muestran la desviación estándar de las variables estudiadas.

Jerarquización Clima organizacional				
Variable	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Motivación	19	19,5789	1,26121	,28934
Reconocimiento por labor cumplida	19	19,3684	1,49854	,34379
Negociación y manejo de conflicto	19	18,9474	1,80966	,41516
Relaciones	19	18,9474	1,80966	,41516

Comunicación organizacional	19	18,5263	1,98238	,45479
Condiciones de trabajo	19	18,3158	2,02903	,46549
Sentido de pertenencia	19	17,8947	3,36476	,77193
Facilitación para el cambio	19	17,6842	3,07413	,70525
Comunicación interna	19	17,2632	3,28028	,75255
Políticas y practicas	19	15,7895	4,10391	,94150
Empoderamiento	19	14,7368	4,81712	1,10512

- **Tabla 4. Estadística de muestra única para clima org. Fuente: Software SPSS-22.**

Tabla 5. Porcentaje percepción variable de clima Fuente: Software SPSS-22.

Clima Organizacional	
Variable	% Porcentaje
Motivación	97,37%
Reconocimiento por labor cumplida	96,05%
Negociación y manejo conflicto	93,42%
Relaciones	93,42%
Comunicación organizacional	90,79%
Condiciones de trabajo	89,47%
Sentido de pertenencia	86,84%
Facilitación para el cambio	85,53%
Comunicación interna	82,89%
Políticas y practicas	73,68%
Empoderamiento	67,11%

Con base en los datos anteriores de la media se calcula el % de percepción de cada una de las variables de clima organizacional, teniendo en cuenta el valor máximo (20) y valor mínimo (4) que puede tomar cada una de ellas. Cada variable está compuesta por cuatro (4) preguntas o ítems. Aplicando la siguiente formula

$$\% \text{ percepción} = \frac{\text{Media} - \text{Valor mínimo}}{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}$$



-
- **Ilustración 1. Percepción Variables de clima organizacional.**

En la tabla y gráfica anterior se observa que en general el clima organizacional de la empresa es óptimo, tiene un porcentaje total del 86.96% siendo la variable de motivación la que tiene un alto grado de percepción por parte de los colaboradores con un porcentaje del 97,37% , esto denota que los mismos perciben que la organización los induce mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, les transfirieren un impulso para que alcancen sus objetivos.

Se analiza también que la variable de empoderamiento tiene un porcentaje de 67,11%, siendo esta la que representa debilidad, con una diferencia significativa del 30,26% de mayor a menor ponderación.

2.2. Jerarquización variable de Liderazgo Transformacional.

Se realiza se jerarquizaron las variables de liderazgo transformacional teniendo en cuenta la media según la percepción de los colaboradores de la organización. Así mismo estas medidas descriptivas nos muestran la desviación estándar de las variables estudiadas.

•

Liderazgo Transversal				
Variable	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Tolerancia psicológica	19	19,3684	1,49854	,34379
Influencia idealizada de atributos	19	19,1579	2,14121	,49123
Inspiración motivacional	19	19,1579	1,67542	,38437
Influencia idealizada conducta	19	18,7368	1,91027	,43825
Estimulación individual	19	18,5263	1,98238	,45479

Consideración individual	19	14,7368	4,43273	1,01694
--------------------------	----	---------	---------	---------

-
- **Tabla 6. Estadística de muestra única para Liderazgo transformacional. Fuente: Software SPSS-22.**

Con base en los datos anteriores de la media se calcula el % de percepción de cada una de las variables de liderazgo transformacional, teniendo en cuenta el valor máximo (20) y valor mínimo (4) que puede tomar cada una de ellas. Cada variable está compuesta por cuatro (4) preguntas. Aplicando la siguiente fórmula

$$\% \text{ percepción} = \frac{\text{Media} - \text{Valor mínimo}}{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}$$

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
Variable	% Porcentaje
Tolerancia psicológica	96,05%
Influencia idealizada de atributos	94,74%
Inspiración motivacional	94,74%
Influencia idealizada conducta	92,11%
Estimulación individual	90,79%
Consideración individual	67,11%
Promedio	89,25%

- **Tabla 7. Porcentaje Percepción variables de liderazgo.**



- **Ilustración 2. Percepción variables de Liderazgo transformacional.**

En la tabla y grafica anterior se observa que en general el liderazgo transformacional de la organización es óptimo, tiene un porcentaje total del 89.26% encontrándose la variable de tolerancia psicológica la que tiene un alto grado de percepción por los colaboradores de la organización con un porcentaje del 96,05% ; esto denota que los mismos cuentan con la capacidad para tolerar las faltas de los demás, estimulando el sentido del humor para generar ambientes agradables, que faciliten la participación de sus integrantes.

Mientras que la variable de consideración individual tiene un porcentaje de 67,11% evidenciándose como la más débil y con una diferencia significativa del 28,94% de mayor a menor ponderación.

-

2.3. Jerarquización variable de resultado

Variable de resultado				
Variable	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
EFFECTIVIDAD	19	19,1579	1,67542	,38437
SATISFACCION	19	18,3158	2,42791	,55700
ESFUERZO_EXTRA	19	17,6842	3,07413	,70525

N=19

- **Tabla 8. Estadística de muestra única para Variables de Resultados Fuente: Software SPSS-22.**

Con base en los datos anteriores de la media se calcula el % de percepción de cada una de las variables de resultado, teniendo en cuenta el valor máximo (20) y valor mínimo (4) que puede cada una de ellas. Cada variable está compuesta por cuatro (4) preguntas.

Aplicando la siguiente formula:

$$\% \text{ percepción} = \frac{\text{Media} - \text{Valor mínimo}}{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}$$

VARIABLE DE RESULTADO	
Variable	% Porcentaje
Efectividad	94,74%
Satisfacción	89,47%
Esfuerzo extra	85,53%
promedio	89,91%

- **Tabla 9. Porcentaje Percepcion variables de resultados.**



- **Ilustración 3. Percepción variables de resultados.**

En la tabla y gráfica anterior se observa que en general la variable de resultado de la organización es la más óptima, debido a que presenta un porcentaje total del 89.91% y no se evidencian debilidades en ninguna de las variables analizadas; siendo la variable de efectividad la que cuenta con un alto grado de percepción por parte de los colaboradores con un porcentaje del 94,74% , lo que refleja que los mismos cuentan con un adecuado equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y capacidad de producir en base a la excelencia de la organización.

2.4. Diferencias Significativas

2.5.1. Diferencias significativas por áreas

-

Variables	Comparación	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CLIMA	Entre grupos	26,414	2	13,207	,147	,865
	Dentro de grupos	1440,533	16	90,033		
	Total	1466,947	18			
Empoderamiento	Entre grupos	1,551	2	,775	,030	,971
	Dentro de grupos	416,133	16	26,008		
	Total	417,684	18			
Sentido de pertenencia	Entre grupos	11,656	2	5,828	,485	,624
	Dentro de grupos	192,133	16	12,008		
	Total	203,789	18			
Comunicación organizacional	Entre grupos	12,604	2	6,302	1,734	,208
	Dentro de grupos	58,133	16	3,633		
	Total	70,737	18			
Comunicación interna	Entre grupos	3,151	2	1,575	,132	,877
	Dentro de grupos	190,533	16	11,908		
	Total	193,684	18			
Motivación	Entre grupos	2,498	2	1,249	,765	,482

	Dentro de grupos	26,133	16	1,633		
	Total	28,632	18			
Negociación y	Entre grupos	,814	2	,407	,112	,895
manejo de conflicto	Dentro de grupos	58,133	16	3,633		
	Total	58,947	18			
Relaciones	Entre grupos	12,414	2	6,207	2,134	,151
	Dentro de grupos	46,533	16	2,908		
	Total	58,947	18			
Reconocimiento	Entre grupos	3,088	2	1,544	,662	,530
por labor cumplida	Dentro de grupos	37,333	16	2,333		
	Total	40,421	18			
Condiciones de	Entre grupos	6,905	2	3,453	,822	,457
trabajo	Dentro de grupos	67,200	16	4,200		
	Total	74,105	18			
Políticas y practicas	Entre grupos	1,158	2	,579	,031	,970
	Dentro de grupos	302,000	16	18,875		
	Total	303,158	18			

liderazgo	Entre grupos	81,972	2	40,986	,766	,481
	Dentro de grupos	856,133	16	53,508		
	Total	938,105	18			
Consideración individual	Entre grupos	11,684	2	5,842	,273	,764
	Dentro de grupos	342,000	16	21,375		
	Total	353,684	18			
Estimulación individual	Entre grupos	4,604	2	2,302	,557	,584
	Dentro de grupos	66,133	16	4,133		
	Total	70,737	18			
Influencia idealizada de atributos	Entre grupos	12,526	2	6,263	1,432	,268
	Dentro de grupos	70,000	16	4,375		
	Total	82,526	18			
Influencia idealizada conducta	Entre grupos	7,551	2	3,775	1,039	,376
	Dentro de grupos	58,133	16	3,633		
	Total	65,684	18			
Inspiración motivacional	Entre grupos	2,393	2	1,196	,398	,678
	Dentro de grupos	48,133	16	3,008		

	Total	50,526	18			
Tolerancia	Entre grupos	6,288	2	3,144	1,474	,259
psicológica	Dentro de grupos	34,133	16	2,133		
	Total	40,421	18			
variables de resultado	Entre grupos	41,993	2	20,996	,932	,414
	Dentro de grupos	360,533	16	22,533		
	Total	402,526	18			
Efectividad	Entre grupos	7,193	2	3,596	1,328	,293
	Dentro de grupos	43,333	16	2,708		
	Total	50,526	18			
Esfuerzo extra	Entre grupos	3,572	2	1,786	,172	,844
	Dentro de grupos	166,533	16	10,408		
	Total	170,105	18			
Satisfacción	Entre grupos	5,305	2	2,653	,421	,663
	Dentro de grupos	100,800	16	6,300		
	Total	106,105	18			

- **Tabla 10. Diferencia significativa por areas. Fuente: Software SPSS-22.**

En la tabla anterior se observa que no existen diferencias significativas ($p < 0,5$) entre clima organizacional, liderazgo y variable de resultados; cada una de sus variables maneja un comportamiento equilibrado entre las áreas administrativas, ventas y posventas de la organización.

2.5.2. Diferencias significativas por sexo

Variables		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Clima	Entre grupos	90,038	1	90,038	1,112	,306
	Dentro de grupos	1376,909	17	80,995		
	Total	1466,947	18			
Facilitación para el cambio	Entre grupos	1,378	1	1,378	,139	,714
	Dentro de grupos	168,727	17	9,925		
	Total	170,105	18			
Empoderamiento	Entre grupos	21,139	1	21,139	,906	,354
	Dentro	396,545	17	23,326		

	de grupos					
	Total	417,684	18			
Sentido de pertenencia	Entre grupos	,153	1	,153	,013	,911
	Dentro de grupos	203,636	17	11,979		
	Total	203,789	18			
Comunicación organizacional	Entre grupos	32,191	1	32,191	14,198	,002
	Dentro de grupos	38,545	17	2,267		
	Total	70,737	18			
Comunicación interna	Entre grupos	8,048	1	8,048	,737	,403
	Dentro de grupos	185,636	17	10,920		
	Total	193,684	18			
Motivación	Entre grupos	2,450	1	2,450	1,591	,224

	Dentro de grupos Total	26,182 17 1,540 28,632	18			
Negociación y manejo conflicto	Entre grupos Dentro de grupos Total	2,766 1 2,766 56,182 17 3,305 58,947	18		,837	,373
Relaciones	Entre grupos Dentro de grupos Total	2,766 1 2,766 56,182 17 3,305 58,947	18		,837	,373
Reconocimiento por labor cumplida	Entre grupos Dentro de grupos Total	1,876 1 1,876 38,545 17 2,267 40,421	18		,827	,376
Condiciones de trabajo	Entre	,469	1	,469	,108	,746

	grupos					
	Dentro					
	de	73,636	17	4,332		
	grupos					
	Total	74,105	18			
Políticas y practicas	Entre	20,249	1	20,249	1,217	,285
	grupos					
	Dentro					
	de	282,909	17	16,642		
	grupos					
	Total	303,158	18			
Liderazgo	Entre	,469	1	,469	,009	,928
	grupos					
	Dentro					
	de	937,636	17	55,155		
	grupos					
	Total	938,105	18			
Consideración individual	Entre	,957	1	,957	,046	,833
	grupos					
	Dentro					
	de	352,727	17	20,749		
	grupos					
	Total	353,684	18			

Estimulación individual	Entre grupos	,010	1	,010	,002	,962
	Dentro de grupos	70,727	17	4,160		
	Total	70,737	18			
Influencia idealizada de atributos	Entre grupos	,344	1	,344	,071	,793
	Dentro de grupos	82,182	17	4,834		
	Total	82,526	18			
Influencia idealizada conducta	Entre grupos	,957	1	,957	,251	,623
	Dentro de grupos	64,727	17	3,807		
	Total	65,684	18			
Inspiración motivacional	Entre grupos	1,617	1	1,617	,562	,464
	Dentro de grupos	48,909	17	2,877		

	Total	50,526	18			
Tolerancia psicológica	Entre grupos	10,421	1	10,421	5,905	,026
	Dentro de grupos	30,000	17	1,765		
	Total	40,421	18			
variables de resultado	Entre grupos	9,799	1	9,799	,424	,524
	Dentro de grupos	392,727	17	23,102		
	Total	402,526	18			
efectividad	Entre grupos	1,617	1	1,617	,562	,464
	Dentro de grupos	48,909	17	2,877		
	Total	50,526	18			
Esfuerzo extra	Entre grupos	1,378	1	1,378	,139	,714
	Dentro de	168,727	17	9,925		

	grupos					
	Total	170,105	18			
Satisfacción	Entre					
	grupos	,469	1	,469	,075	,787
	Dentro					
	de	105,636	17	6,214		
	grupos					
	Total	106,105	18			

- **Tabla 11. Diferencia significativa por sexo. Fuente: Software SPSS-22.**

En la tabla anterior se evidencia que por sexo existen diferencias significativas donde ($p < 0,5$). En el clima organizacional la variable de comunicación organizacional refleja que ($p= 0,002$) lo que indica que los colaboradores de la organización no perciben de igual manera como la empresa realiza el intercambio de información, los hombres perciben una mejor comunicación con un porcentaje de 97.73%, mientras que las mujeres tienen una ponderación del 81,25%, lo que significa que las acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización muestra una diferencia entre hombres y mujeres.

Se analiza también que la variable de tolerancia Psicológica, presenta que ($p=0,026\%$) es decir que son más tolerantes entre hombres que entre mujeres.

En cuanto a la variable con mayor porcentaje de satisfacción entre sexo fue la estimulación individual, donde se refleja que ($p=0,962$). Por lo anterior se denota que entre hombres y mujeres la creatividad, las formas de hacer las cosas y la diversidad de sus capacidades son en punto clave de éxito.

2.5. Resumen variable de clima organización por áreas

CLIMA ORGANIZACIONAL				
Variable	Posventa	Administrativo	Ventas	Total
Facilitación para el cambio	84,38%	91,67%	80,00%	85,53%
Empoderamiento	65,63%	66,60%	70,00%	67,11%
Sentido de pertenencia	84,38%	83,33%	95,00%	86,84%
Comunicación organizacional	93,75%	83,33%	95,00%	90,79%
Comunicación interna	84,38%	79,17%	85,00%	82,89%
Motivación	100,00%	95,83%	95,00%	97,37%
Negociación y manejo de conflicto	93,75%	91,67%	95,00%	93,42%
Relaciones	96,88%	95,83%	85,00%	93,42%
Reconocimiento por labor cumplida	93,75%	95,83%	100,00%	96,05%
Condiciones de trabajo	93,75%	87,50%	85,00%	89,47%
Políticas y practicas	71,88%	75,00%	75,00%	73,68%
Promedio	75,00%	85,98%	87,27%	86,96%

- **Tabla 12. Resumen de las variables de Clima organizacional por areas. Fuente: Software SPSS-22.**

La tabla anterior muestra cómo los colaboradores perciben en general un adecuado ambiente en la organización, el clima organizacional cuenta con una alta ponderación porcentual en general en cada una de las variables, sin embargo se evidencia que el empoderamiento es la variable que más relevancia negativa tiene, entre las diferentes áreas; el área administrativa es la que representa más falencias dentro del clima organizacional, debido a que el empoderamiento es una variable crítica seguida de las políticas, prácticas y la comunicación interna que se encuentran en estado de alerta conllevando así a ser el área más inconsistencia de la organización con un promedio del 85,98%, seguida del área de posventas con porcentaje del 75,00% y con debilidad en las variables de empoderamiento y de políticas y prácticas con un porcentaje de 65,63% y 71,88% respectivamente, el área de ventas está afectada de igual manera que el área de posventas, pero su porcentaje de participación es más alto; el empoderamiento tiene un ponderado de 70,00% , las políticas y prácticas cuenta con un ponderado de 75,00% lo que hace que esta área se encuentre en un nivel superior con relación a las demás áreas y variables mencionadas.

2.5.1. Resumen variable de liderazgo transformacional por áreas

-

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				
Variable	Posventa	Administrativo	Ventas	Total
Consideración individual	65,63%	62,50%	75,00%	67,11%
Estimulación individual	87,50%	91,67%	95,00%	90,79%
Influencia idealizada de atributos	96,88%	87,50%	100,00%	94,74%
Influencia idealizada conducta	87,50%	95,83%	95,00%	92,11%
Inspiración motivacional	96,88%	91,67%	95,00%	94,74%

Tolerancia psicológica	100,00%	91,67%	95,00%	96,05%
Promedio	89,06%	86,81%	92,50%	89,25%

- **Tabla 13. Resumen de las variables de liderazgo transformacional por áreas.**

La anterior tabla indica que la organización posee un adecuado comportamiento en el modelo de liderazgo transformacional entre áreas a nivel general; sin embargo se denota que su afectación recae en la variable de consideración individual. Se refleja entonces que no le prestan la atención debida a las insuficiencias y diversidad de los colaboradores; donde el área administrativa es el área más débil con un porcentaje de 62,50%, el área de posventas con un porcentaje de 65,63%. El área de ventas se encuentra en alerta con un porcentaje del 75,00% siendo esta el área que representa un buen ejercicio de liderazgo en la organización con un promedio del 92,50%.

2.5.2. *Resumen variable de resultado por áreas*

-

VARIABLE DE RESULTADO				
Variable	Posventa	Administrativo	Ventas	Total
Efectividad	90,63%	95,83%	100,00%	94,74%
Esfuerzo extra	84,38%	83,33%	90,00%	85,53%
Satisfacción	87,50%	87,50%	95,00%	89,47%
Promedio	87,50%	88,89%	95,00%	89,91%

- **Tabla 14. Resumen de las variables de resultado por areas Fuente: Software SPSS-22.**

La anterior tabla refleja que en la organización, la variable de resultados y sus tres (3) variables: efectividad, satisfacción y esfuerzos extras, cuenta con un alto porcentaje de satisfacción en todas las áreas; con un promedio total de 89,91% y con una distribución entre el áreas ventas 95%, en el área de posventas 87,50% y en el áreas administrativa 88,89%, cabe resaltar que esta variable de resultados es la única variable que no presenta debilidades ni con alertas por lo tanto es la variable con mayor clave de éxito en la organización.

Capítulo III

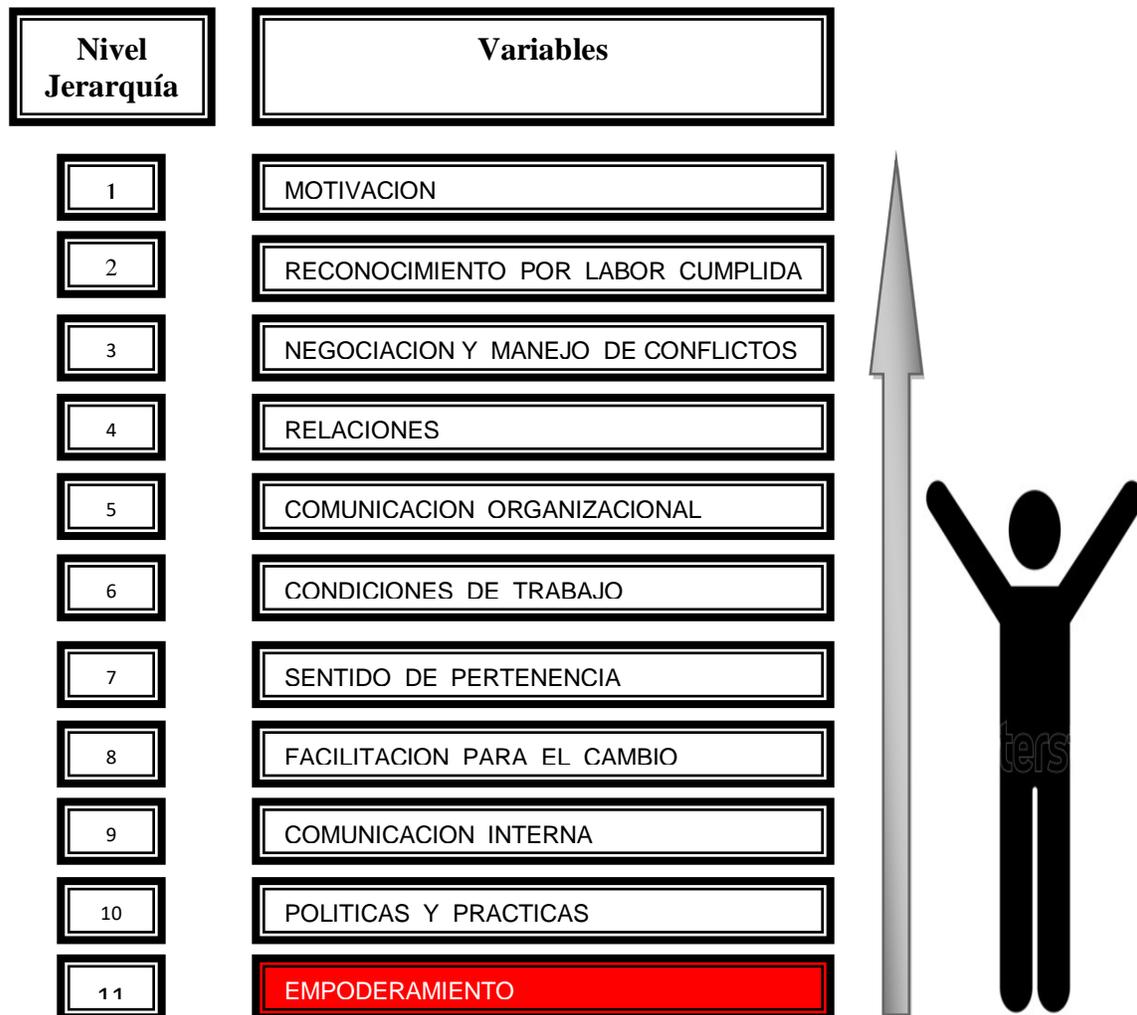
3. Identificación de la necesidad

3.1 Clima organizacional “Empoderamiento”

En Colombia son pocas la organización donde los altos mandos no se rehúsan a transmitirle el poder a su equipo de trabajo debido a que la mayoría de organizaciones aún conservan organizaciones al estilo de las teorías X las cuales se caracterizan por la mano dura y un estilo autocrático.

En el capítulo II. Se habló del modelo de clima organizacional y sus variables, elaborando así el diagnóstico; en donde se identifican las debilidades de la organización y las inconsistencias por áreas, donde se identifica en el clima organizacional de la empresa, que que la necesidad de mejora de la misma se encuentran en la variable de empoderamiento; por tal motivo es una variable de la que se puede deducir que se encuentra en estado crítico y por ello se deben encaminar acciones para que esta variable se

fortaleza en pro del clima organizacional, de la misma manera se analizó que la variable de políticas y prácticas se encuentran en estado de alerta temprana.



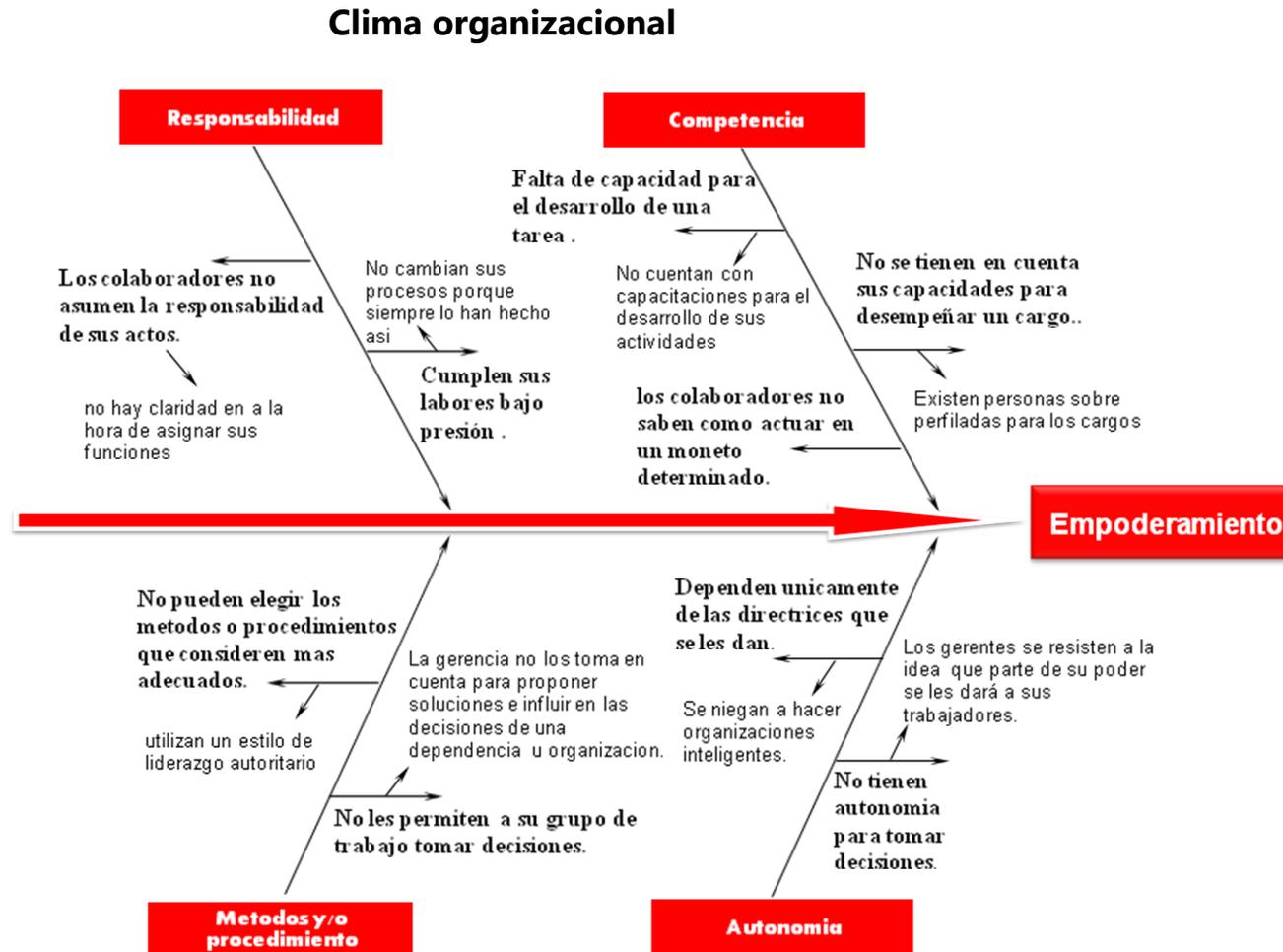
- **Ilustración 4. Nivel de Jerarquización y Variables. Fuente: Elaboración propia.**

Rappaport (1984), uno de los padres de estas teorías del empoderamiento, define el empoderamiento como “un proceso por el cual las personas, organizaciones y comunidades adquieren el dominio de sus vidas, a partir del desarrollo de los recursos individuales, grupales y comunitarios que generan nuevos entornos, mejorando la calidad de vida y el bienestar.” Para Rappaport, el empoderamiento vislumbra la evolución social, ya

que el sufrimiento que padecen los individuos por las diferentes opresiones que sufren sólo puede ser modificado combatiendo las desigualdades.

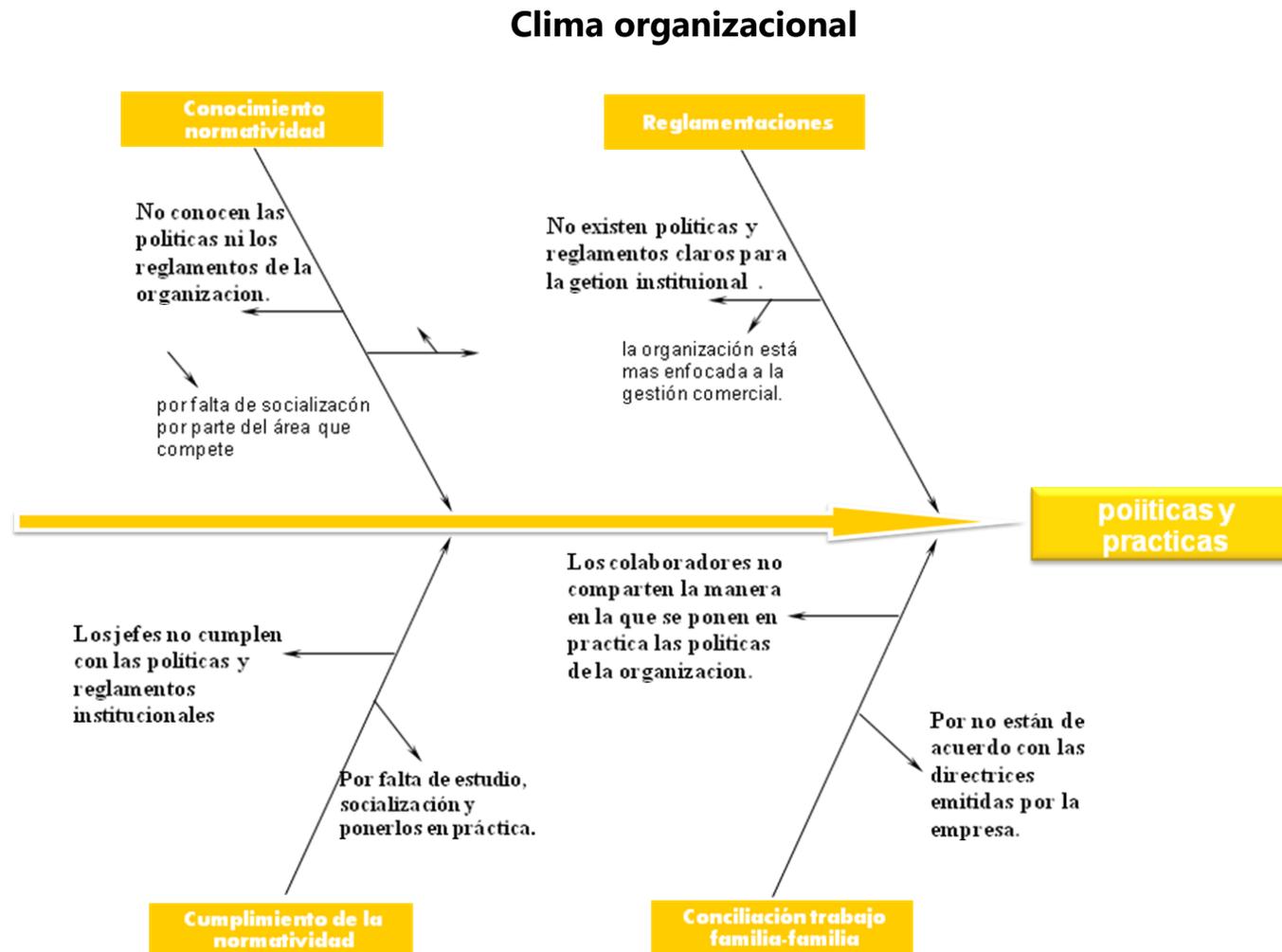
A continuación mediante el diagrama de Ishikawa se enseña las variables que presentan necesidad de mejora, la variable mas critica, el empoderamiento será representada por el color rojo; mientras que la variable de políticas y prácticas que presenta una alerta temprana está representada por el color naranja.

3.2. Clima organizacional - Empoderamiento



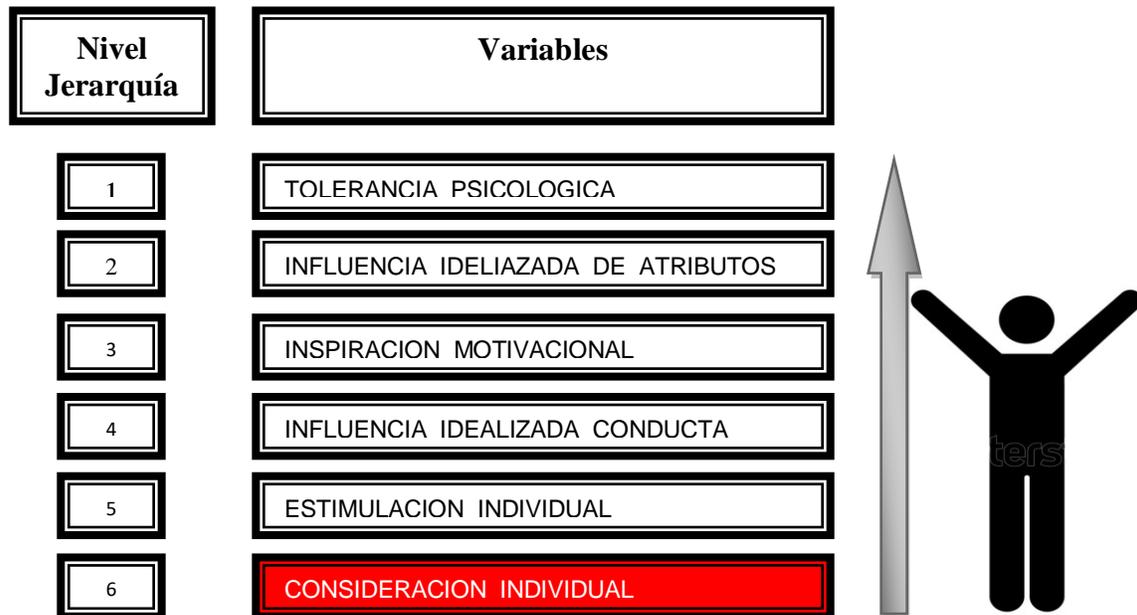
- Ilustración 5. Diagrama clima Organizacional. fuente: Kaoru Ishikawa

3.2.1. Clima organizacional - políticas y prácticas



- Ilustración 6. Diagrama Clima Organizacional- políticas y prácticas. Fuente: Kaoru Ishikawa

3.3. Liderazgo transformacional “consideración individual”



- **Ilustración 7. Liderazgo Transformacional - Consideracion individual**

Para (Bass y Burns 1981) uno de los padres del liderazgo transformacional define la consideración Individualizada como “Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo”

3.3.1 Diagrama Ishikawa – Liderazgo Transformacional – consideración individual

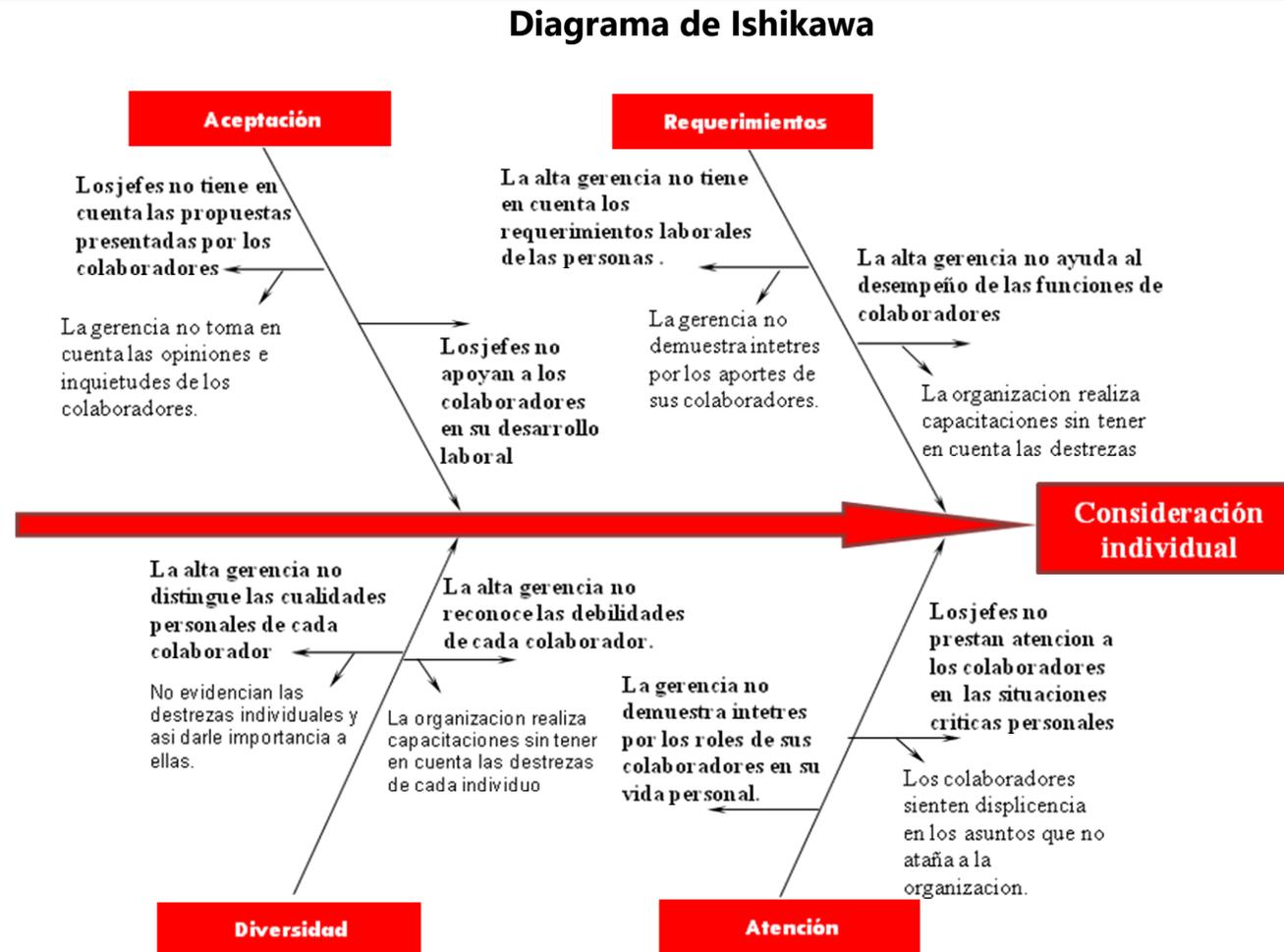


Ilustración 8. Liderazgo transformacional. Fuente: Kaoru Ishikawa.

Capítulo IV

4. Justificación del estudio

En la actualidad y con la evolución que han tenido las organizaciones por las nuevas prácticas, modelos y procesos cambiantes del entorno, la percepción que tienen los colaboradores es fundamental a la hora de dar cumplimiento con los objetivos corporativos de la organización; sin embargo no se queda sólo con la opinión que tienen los colaboradores de la organización, también es importante que ellos, los integrantes sean líderes, creativos, autónomos y efectivos, por ende es importante determinar la importancia del liderazgo transformacional dentro del clima organizacional de la empresa, debido a que este grado de participación motiva a los colaboradores a poner en práctica sus habilidades, destrezas y competencias en beneficio de la organización, creando así ambientes y entornos de visiones compartidas, generando cambios significativos en torno a ellas, satisfaciendo la autorrealización a través de sus puestos de trabajo,

Capítulo V

5. Marco Teórico

El marco teórico que se relaciona a continuación pretende abordar diferentes teorías que validan el concepto de clima organizacional y liderazgo transformacional y variables de resultados. Siendo estos elementos determinantes en el constructo de organizaciones inteligentes y saludables que aúnan esfuerzos día a día en proyectar una imagen positiva al interior y exterior, ser competentes en el mercado, aumentar la efectividad y la

productividad, responder a los retos de este mundo globalizado, acrecentar el sentido de pertenencia, la retención del personal y en últimas el cumplimiento de las metas que redundan en bienestar para todos.

5.1 Organización.

Chiavenato. En su libro *Administración de recursos Humanos*, novena edición 2011, define a las organizaciones como un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, la cooperación entre estas es esencial para la organización. Existe sólo cuando: hay personas capaces de comunicarse; están dispuestas a actuar Con el fin de obtener un objetivo común (chiavenato, 2011).

5.2 clima organizacional

El Clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional (Carlos Eduardo Méndez Alvarez, 2018).

Isabel Pérez, nos habla que para que los cambios se den dentro de la organización los colaboradores deben percibir un ambiente que lo induzca. “No podrá darse un cambio en las organizaciones, mientras no exista un clima que lo propicie (Isabel Pérez de Maldonado, 2006)

Alina Segredo, asienta que los cambios en las organizaciones pueden darse si existe una valiosa percepción de los colaboradores. “El clima organizacional aporta información valiosa para una adecuada gestión del cambio” (Dr. Alina María Segredo Pérez, 2013).

5.3. Liderazgo

Según Koontz y O'Donnell lo define como: "... la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo..."

George R. Terry afirma: "El liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se aboquen al logro de objetivos de grupo".

Segun John W. Gardner, "el líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos (...) y las integra en la búsqueda de metas trascendentales y dignas de sus mejores esfuerzos".

5.3. Liderazgo transformacional

Como parte de la teoría de las relaciones, Bass&Riggio (2006) señalan que el liderazgo transformacional, se empieza a estudiar en (1980), definiéndolo como un tipo de liderazgo ideal en razón a sus características de estimular e inspirar a los seguidores en el logro de los objetivos planteados desde la organización y alineándolos al de los objetivos de cada colaborador. A partir de cuatro componentes:

“Influencia: los líderes poseen carisma, por ende, son respetados, admirados e imitados por parte de los seguidores.

Inspiración, define que es fundamental en los equipos de trabajo, de tal manera que entusiasme y siembre optimismo al implicar a los seguidores en la visión de futuro.

Entusiasmo Intelectual: el líder estimula a los seguidores a ser innovadores y creativo, no se resalta sobre los errores individuales o por idea diferentes a las del líder.

Consideración individualizada: el líder toma el papel de mentor, monitorea las tareas con el fin de evaluar si los seguidores necesitan más apoyo para el cumplimiento de las metas” (citado en Giraldo, Naranjo, 2014, p.37).

Posteriormente, Covey (1997) plantea que el objetivo principal del liderazgo transformacional se direcciona a transformar tanto a los seguidores como a las organizaciones, ampliando la visión y la comprensión de su entorno, generando en ellos comportamientos adecuados y transformando la cultura organizacional.

Goleman enfoca la idea de liderazgo transformador como aquel liderazgo integral que tiene en cuenta el ser, el saber, el hacer y el convivir, por tanto, en su actuar tienen la capacidad de inspirar, guiar y motivar a través del ejemplo a sus grupos, de otro lado los líderes por su parte, basados en la alineación estratégica de la organización, tienen visión estratégica, están atentos a los cambios y toman desafíos independientemente de los obstáculos que se puedan presentar, logrando ser modelo para el cambio, se actualizan siempre que es necesario, orientan a su grupo de trabajo para alcanzar altos niveles de desempeño.

(Burns, 2009), afirma que el líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

5.3. Empoderamiento

(Rapport, 1981), nos habla. Desde la psicología comunitaria, definirá el empoderamiento como “un proceso por el cual las personas, organizaciones y comunidades adquieren el dominio de sus vidas, a partir del desarrollo de los recursos individuales, grupales y comunitarios que generan nuevos entorno, mejorando la calidad de vida y el bienestar.” Para Rappaport, el empoderamiento contempla la transformación social, ya que el sufrimiento que padecen los individuos por las diferentes opresiones que sufren sólo puede ser modificado combatiendo las desigualdades.

El empoderamiento desde la teoría de la psicología comunitaria se da en tres dimensiones interrelacionadas: una dimensión individual, una dimensión grupal y organizativa, y una dimensión comunitaria (Schulz, Zimmerman y Checkomway 1994; Zimmerman, 2000)

Paulo Freire (1921-1997) y Saül Alinsky (1909-1972) son considerados dos autores principales desde las orientaciones fundamentales del empoderamiento. Ambos muestran, aunque de distinta forma, la necesidad de la toma de conciencia para la adquisición de poder.

5.3. Consideración individual

(Burns, 2009) Consideración Individualizada. Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan

el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

Capítulo VI

6. Intervención

6.1 Objetivo General

Introducir una estrategia que permita a los colaboradores y la organización evolucionar individual y colectivamente en el desarrollo de sus capacidades y necesidades, para fortalecer el clima organizacional y el liderazgo transformacional.

6.2. Objetivos Específicos

- Trabajar la toma de conciencia con la alta gerencia sobre la importancia de crear una estrategia para potencializar al personal.
- Incrementar en la organización en empoderamiento tanto en la alta gerencia como en los colaboradores.
- Incrementar en los líderes de la organización la consideración individual empoderamiento.

- Transmitir a los colaboradores la confianza y seguridad en ellos, para que con sus potencialidades logren el desarrollo de las metas.

6.3. Estrategia

Para la intervención de este estudio se trazó una estrategia que encierra un plan de mejora para la organización, donde se fortalezca el modelo de clima organizacional y el liderazgo transformacional en el déficit de las variables de empoderamiento y consideración individual y se fortalecer la variable de políticas y prácticas, llamada **Trasluce 5.0**

Esta estrategia promoverá a la alta gerencia incluir en su nuevo proyecto de organización colaboradores empoderados. El empoderamiento es un proceso de las organizaciones modernas donde la alta gerencia concede el poder a los integrantes que conforman la organización, con el objetivo de dotarlos con herramientas necesarias para que puedan conseguir más autonomía y disminuya así sus debilidades, de igual manera se promoverá el liderazgo transformacional y la consideración individual dentro de la organización ya que también juega un papel de gran importancia pues Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de sus colaboradores y se reforzara las políticas y prácticas para cristalizar las políticas y prácticas de la organización.

6.4. Actividades

- Persuadir a la alta gerencia sobre la importancia del empoderamiento y la consideración individual, basándose en datos estadísticos de organizaciones que se

adhirieron al nuevo entorno organizacional para que así permitan a Gestión de talento humano realizar esa mirada estratégica que concilie organización – colaborador hacia los logros de la organización.

- Conocer por áreas como se están llevando los procesos.
- Capacitar a los colaboradores mediante un coaching de empoderamiento para convertirlos en actores legítimos de la organización.
- Capacitar a los líderes mediante un coaching de liderazgo transformacional para que se fortalezca la base motivacional sobre la cual operan.
- Reestructurar los procesos y articular entre los la alta gerencia y los colaboradores la participación en la toma de decisiones, la confianza y seguridad en ellos, para que con sus potencialidades logren el desarrollo de las metas y aumentar la participación de los colaboradores en la organización
- Articular el sentido de pertenencia por la organización.
- Aplicación de las herramientas brindadas para dar cumplimiento a la estrategia trasluce 5.0.
- Seguimiento y evaluación de la estrategia

6.5. Cronograma

A continuación se relaciona en el diagrama de Gantt, el cronograma de las actividades.

TRASLUCE 5.0

ACTIVIDADES	DURACION DE HORA	FECHA INICIO	FECHA TERMINACION	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Sensibilizacion a la alta gerencia sobre la importancia del empoderamiento	2 horas	09 de Sep	31 de Oct.	G.H																															
Contartacion del coaching	1 hora	09 de Sep	31 de Oct.	G.H																															
Conocer el grado de empoderamiento que tienen los colaboradpres mediante un diagnostico	2 horas	09 de Sep	31 de Oct.	G.H																															
Capacitacion coaching sobre empoderamiento	2 horas	09 de Sep	31 de Oct.	G.H																															
Socializacion del resultado de diagnostico	2 horas	09 de Sep	31 de Oct.	G.H																															
Capacitacion coaching sobre liderazgo tranformacional "dirjida a los lideres"	2 horas	09 de Sep	31 de Oct.	G.H																															
Diseño de tareas	90 min	09 de Sep	31 de Oct.	G.H																															
Socializacion de las politicas y practicas de la organizaci3n	1 hora 30 minutos	09 de Sep	31 de Oct.	G.H																															
Creacion de estrategias por areas	jornada laboral	09 de Sep	31 de Oct.	G.H																															
Aplicaci3n de la estrategia Empowerment	jornada laboral	09 de Sep	31 de Oct.	G.H																															
segumiento a la estrategia	jornada laboral	09 de Sep	31 de Oct.	G.H																															
Empodramiento factor clave de 3xito		09 de Sep	31 de Oct.	G.H																															

El numero 1 representa la fecha de incio y asi consecutivamente, teniedo en cuenta solo los dias habiles, hasta el cierre de la actividad el 31de Octubre.

• Ilustraci3n 9. Cronograma de actividades.

Capítulo VII

7. Resultados

Una vez realizado todo el estudio de las variables, mediante el análisis (ver tabla 1, 2 y 3) se encontró que en la variable de clima organizacional su indicador más crítico es el empoderamiento. En la variable de liderazgo transformacional su indicador más crítico es consideraciones individuales, mientras que en la variable de resultado se evidenció una correlación positiva en esta variable.

7.1. Variable crítico de clima organizacional

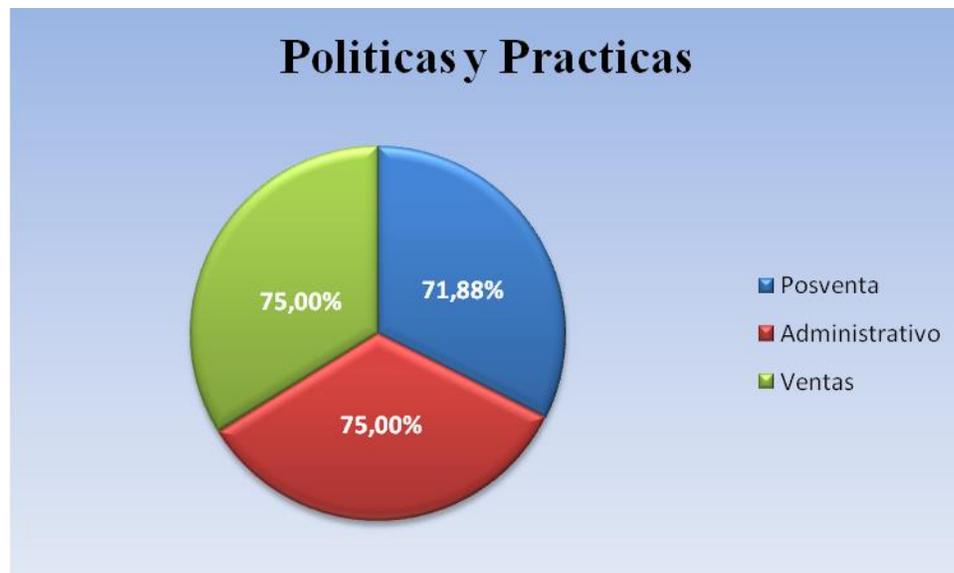


- **Ilustración 10. Variable crítico de Clima Organizacional.**

Se encontró en el estudio de clima organizacional que tanto a nivel de las once (11) variables que conforman en clima organizacional, (ver tabla 1) como en cada una de las áreas de la organización, el indicador con menor porcentaje fue la variable de

empoderamiento, siendo esta en el rango del clima organizacional la segunda variable de más importancia, se identifica la necesidad de trabajar en esta variable para ser fortalecida.

7.1.1. Variable en alerta temprana de clima organizacional



- **Ilustración 11. Variable alerta temprana de Clima Organizacional.**

Se encontró en el modelo de clima organizacional que la variable de políticas y prácticas arrojó resultados en las diferentes áreas tales como: administrativa con un porcentaje del 75%, ventas con un porcentaje del 75% y Posventa corresponde al 71,88%. Esta variable no se considera en estado crítico, pero se hace necesario continuar reforzando prácticas que la fortalezcan, ya que representa una situación de alerta temprana para la organización.

7.2. Variable crítica de liderazgo transformacional



- **Ilustración 12. Variable critica de liderazgo transformacional.**

El resultado de este estudio reporta una falencia en general en lo referente al liderazgo transformacional con una ponderación del 89,25%. Considerando que esta variable es la primera en la jerarquía del modelo. Se debe intervenir principalmente el área administrativa que reportó como resultado el 62.50%, seguida del área de posventa con un porcentaje del 65.63%, observando que el área de posventa indica una alerta temprana con el 75%; sin embargo es recomendable realizar seguimiento a todas las aéreas para evidenciar su incremento.

Capítulo VIII

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

En la investigación realizada podemos concluir que en la organización, el clima organizacional refleja un porcentaje de satisfacción del 86,96% donde la motivación es el factor clave de éxito de esta organización y el empoderamiento es la debilidad de la misma, observamos también que son una empresa que reconoce a sus empleados la labor cumplida, saben manejar conflictos, manejan buenas relaciones y poseen una óptima comunicación organizacional, sin embargo denotamos que sus colaboradores no poseen facilidad para el cambio, esto conlleva a que la adaptación de nuevas prácticas no se implementen con facilidad. En cuanto al liderazgo transformacional, con un porcentaje del 89,25% el factor clave de éxito de la organización es la tolerancia psicológica seguida de influencia idealizada de atributos, mientras que la consideración individual fue su variable más débil con un porcentaje del 67,11%. Por otro lado la variable de resultados muestra en equilibrio entre todas las variables siendo su factor clave de éxito la efectividad siendo esta el resultado de la eficiencia y la eficacia.

Concluimos también que el área que más debilidad presenta es el área posventas con un porcentaje del 75%, sin embargo cabe aclarar que el área administrativa es la que más debilidades refleja en las seis variables objeto estudio; evidenciando una variable en estado crítico y dos en estado de alerta y siendo el área de ventas, el área con más porcentaje de satisfacción.

8.2. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación es importante que la alta gerencia conozca los resultados del estudio de medición de clima organizacional y liderazgo transformacional y con ello lograr retroalimentar a la organización, se sugiere

realizar intervenciones en variables como empoderamiento, dada su interrelación y la influencia en la percepción del clima organizacional. Así mismo, realizar intervención en el modelo de liderazgo transformacional la variable de consideración individual, para que los líderes de la organización encaminen sus esfuerzos en pro de la mejora de la misma, el estudio se evidencio que la organizacion es una organizacion dada al tipo de empresa X, donde el autotitarizmo es evidente, por tal motivo se recomienda a la alta gerencia adaptar nuevos modelos y otorgar a sus colaboradores independencia, confianza y poder sobre sus cargos esto conlleva eficiencia en el desarrollo de las mismas.

Bibliografía

Mendez (2018). Cultura y clima: fundamentos para el cambio en las organizaciones. Editorial Alfaomega.

García Hernández Y., y Mendoza J. (2015). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior, (Noviembre 2016). : <https://www.researchgate.net/publication/283123601>

Belén, A. (2009). Los estilos de liderazgo y el clima organizacional como variables de relaciones públicas en el marco de la gestión empresarial. Ddd.Uab.Cat, 87. Retrieved from https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/112546/Fernandez_Torres_FTG.pdf

Mendoza Martínez, I. A., Uribe Prado, J. F., & García Rivera, B. R. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables de Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. Acta de

Investigación Psicológica, 4(1), 1412–1429. [https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(14)70384-9)

Bracho Parra O., y García Guilianny J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165–177. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>

Campos Livaque, L. R. (2012). *Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Región Callao*. (Tesis maestría)

Castro-purizaca, C. (2014). CIUDAD DE PIURA Cervera, L. E. (2012). Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos, 116. Recuperado de

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1982/MAE_EDUC_120.pdf?sequence=1

Fernández, M.; Quintero, (2017) “*Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos* *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia* issn 1315-9984

Castaño, R. (2013). Antecedentes y Desarrollo de las Teorías de Liderazgo, (23–86).

Recuperado de

<https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Chávez Terán C., (2016). Relación Entre Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en los Docente de la Institución Educativa Juan XXIII del Nivel Secundario-Cajamarca,

“Universidad Nacional De Cajamarca. Cajamarca Perú. Recuperado de <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1258>.

Chinchay-Espinoza, D. F. (2010). Influencia del liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos - 2008. (Tesis maestría). UNAP. Iquitos, Perú. Recuperado de http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/1980/Densy_Tesis_Maestría_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Contreras Davila, L. E. (2017). Liderazgo directivo y Clima organizacional en docentes de instituciones educativas del distrito de San Martín de Porres. 107., Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3232>

Covey, S. (1997). El liderazgo centrado en principios. Barcelona: Paidós

Dorta, D. (2016). Revista liderazgo empresarial pdf. [online] Issuu. Available at: https://issuu.com/danieldorta/docs/revista_liderazgo_empresarial_pdf. P 19 al 29 [Accessed 20 Jan. 2019].

Editores, C. (2016). Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades 6a. Ed. Lussier. [online] Issuu. Available at: https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo_lussier_issuu [Accessed 20 Jan. 2019].

Félix Román J.J. (2014). Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional, en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Catalina Buendía de Pecho De Ica, durante el año 2013., 1–98. Tesis maestría. Universidad Nacional de Educación. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1034>

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=225014900004>

Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Universidad Del Rosario, 1–42. Retrieved from <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>

Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional En La Empresa*. Buenos Aires: Vergara Editores.

Giraldo G. Naranjo A *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Estudio monográfico*. 2014. Recuperado:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>

Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Hernández, V., y Rojas, M. (2011). Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica. Universidad ICESI, 1–52.

Recuperado de:

http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_c_reacion_instrumento.pdf

Mayor, L. (2012). Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio Mara, 1–162. Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2013-04-09T11:00:12Z-3845/Publico/mayor_camargo_leomary_del_carmen.pdf

Mejía, S. E., Stella, L., Ocampo, R. De, Esperanza, M., & Duque, L. (2010). Liderazgo para organizaciones cambiantes.

Melo, B. Ramos, F. Hernandez, S. (2014 Nro. 808). La Educación Superior en Colombia: Situación Actual y Análisis de Eficiencia. Borradores de Economía. Recuperado 4 de noviembre de 2016 de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/be_808.pdf

Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de Gerentes de Ventas de una empresa farmacéutica a nivel mundial, 330.

Salguero Barba N y García Salguero C (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior recibido el 22 de abril de 2017 - aceptado el 22 de abril de 2017. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6119351>

Mendoza, J. (2014). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la Dirección General de Bachilleres del estado de Hidalgo, (Octubre 2013).

Mendoza, I., Marín, P., y Hernández, N. (2015). Estudio de liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México. XX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática.

Mendoza Martínez, I., y Ortiz Arévalo, M., & Parker Rosell, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de*

Investigación. Universidad La Salle, 7 (27), 25-41. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=34202702>

Morales Saavedra, E. (2016). *Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional de dos Centros Educativos Pertenecientes a una Cadena de Jardines Infantiles y Salas Cunas de la Región Metropolitana*. (Proyecto para optar a magister). Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21474>

Noriega Gómez M. G (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Ensayos, 26, 39. http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf

Pedraja R, L., & Rodríguez P, E. (2009). Efectos Del Estilo De Liderazgo Sobre La Eficacia De Las Organizaciones Públicas. *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá*, 12(2). <https://doi.org/10.4067/s0718-13372004000200009>

Peréz de Maldonado, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia. *Investigación y Posgrado*, 21(2), 231–248. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>

Pérez Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., y Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48–61. <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>

Rodríguez Nova A.M (2014). *Liderazgo y Clima Laboral*. Bogotá, Colombia. Recuperado de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13312/LIDERAZGO%20Y%20CLIMA%20LABORAL.pdf;jsessionid=6C15D114A920B49C9192699472923DCC?sequence=1>.

Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2017). Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: Evidencia exploratoria desde Chile. *Interciencia*, 42(10), 633–640. Recuperado de

https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/633-RODRIGUEZ-42_108.pdf

Rubino Antonio N. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la Educación Superior. 22 (2). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2511748>

Soto Alverto F (2006). Hacia un modelo directivo basado en el liderazgo pedagógico-transformacional. Una propuesta. Tesis maestría. Recuperado de <http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmcb28g6>

Vásquez Alatorre A., (2013). *Interdependencia Entre El Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional Y Cambio Educativo: Una Reflexión* 64(9), 900–911. <https://doi.org/10.1055/s-2004-821050>

Vásquez, R. (2015). Tipos de liderazgo según David Fischman. [online] Issuu. Available at: https://issuu.com/ricardoortizvasquez/docs/tipos_de_liderazgo_seg__n_david_fis_b25cab7bd4732f [Accessed 20 Jan. 2019].

Salguero Barba N y García Salguero C (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior recibido el 22 de abril de 2017 - aceptado el 22 de abril de 2017. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6119351>

Anexos**Anexo 1. Medición de Clima Organizacional****UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA**

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	
Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	Edad <input type="radio"/> Menor de 30 años <input type="radio"/> 30-39 años <input type="radio"/> 40-49 años <input type="radio"/> Mayor a 50 años
Tipo de vinculación <input type="radio"/> Contrato indefinido <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/> Contrato a termino fijo	Es usted <input type="radio"/> Administrativo <input type="radio"/> Operativo

<input type="radio"/> Prestación de Servicios	
Usted trabaja <input type="radio"/> Tiempo Completo <input type="radio"/> Medio Tiempo	Antigüedad en la Institución <input type="radio"/> 0 – 4 años <input type="radio"/> 5 – 9 años <input type="radio"/> 10 – 14 años <input type="radio"/> 15 – 19 años <input type="radio"/> 20 + año

DATOS DE LA DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE	
Dependencia / Área	
Nombre del jefe:	

MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Por favor, dedique unos minutos a diligenciar esta encuesta, la información que nos proporcione será para determinar cómo percibe usted situaciones o hechos del ambiente laboral al interior de la institución, con el fin de mejorar y/u optimizar los aspectos que conlleven a un ambiente que propicie el bienestar de los colaboradores en la institución.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones señale en la hoja de respuestas con una (X) la opción que considere pertinente:

1	La Institución me mantiene informado de los cambios al interior de la misma.
2	Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.
3	Existe entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Institución.
4	Mi jefe comunica abiertamente los resultados de los procesos a sus colaboradores.
5	Mi jefe se comunica adecuadamente con los integrantes del equipo de trabajo.
6	Mi jefe deja claro cuáles son las metas esperadas y nos motiva para lograrlo.
7	Acepto la existencia de conflictos, los asumo y trabajo en ellos.
8	Considero que existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.
9	Mis compañeros me expresan reconocimiento por el buen desempeño de mi trabajo.
10	Considero que existe una adecuada distribución de la carga de trabajo en mi dependencia o área.
11	Considero que en la Institución existen políticas y reglamentos claros para la gestión institucional.
12	Mi jefe tiene en cuenta los requerimientos laborales de las personas a su

	cargo para el desempeño de sus funciones.
13	Mi jefe propicia que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.
14	Mi jefe mantiene la calma durante situaciones de crisis.
15	Mi jefe orienta las acciones del personal hacia un sentido de misión colectiva.
16	Mi jefe motiva a sus colaboradores con nuevas posibilidades retadoras.
17	Mi jefe utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.
18	Mi jefe es efectivo en la gestión de recursos necesarios que permita el funcionamiento de la dependencia.
19	Mi jefe hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.
20	Me siento satisfecho trabajando en la dependencia que laboro.
21	Me adapto fácilmente a los cambios propuestos por la Institución.
22	En el momento de realizar mis labores puedo elegir el método o procedimiento que considero más adecuado.
23	Me siento importante y valioso como persona en la Institución.
24	La Institución cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados.
25	Existe una buena comunicación entre compañeros en la dependencia en la que me desempeño.
26	Me siento motivado cuando mi jefe me retroalimenta sobre los resultados de mi trabajo.
27	Existe cooperación entre los integrantes de mi equipo de trabajo para resolver conflictos.
28	Existe una buena relación entre el Jefe y sus colaboradores.
29	Mi jefe reconoce el buen desempeño de sus colaboradores.
30	Existe un ambiente de cooperación entre los funcionarios de la Institución.
31	Conozco las políticas y reglamentos establecidos por la Institución.
32	Mi jefe tiene en cuenta las propuestas presentadas por los colaboradores y las apoya.
33	Mi jefe da autonomía a sus colaboradores para la resolución de problemas.
34	Mi jefe nos da confianza para que sobrepasemos los obstáculos.
35	Mi jefe toma una posición respecto a asuntos difíciles.
36	Mi jefe expresa confianza en que las metas serán alcanzadas.
37	Mi jefe suele apoyar a sus colaboradores en los problemas que les crea algún tipo de incertidumbre.
38	Las decisiones que mi jefe toma sobre la utilización de los recursos son efectivas para el logro de los objetivos propuestos.
39	Mi jefe estimula a sus colaboradores para ser mejores.

40	Me siento satisfecho(a) con el estilo de liderazgo de mi jefe.
41	Percibo que mi jefe está comprometido en implementar los cambios planteados por la Institución.
42	Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados.
43	Tengo un inmenso cariño y respeto por la Institución.
44	La forma en que comunica la Institución es la adecuada.
45	Tengo una buena comunicación con todos los integrantes de la dependencia a la que pertenezco.
46	Existe un ambiente motivador dentro del equipo de trabajo al que pertenezco.
47	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto.
48	Se percibe ambiente de confianza entre los compañeros de la dependencia.
49	Mi jefe valora las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.
50	Considero que existe respeto entre los colaboradores de la Institución.
51	Considero que los jefes cumplen con las políticas y reglamentos institucionales.
52	Mi jefe reconoce en los colaboradores las distintas cualidades personales.
53	Mi jefe fomenta la generación de nuevas ideas o proyectos en los colaboradores.
54	Para mi jefe el bienestar del equipo de trabajo está por encima de sus intereses personales.
55	Mi jefe clarifica el propósito central de nuestras acciones.
56	Mi jefe muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto hacer.
57	Ante los errores, mi jefe es comprensivo y promueve la solución de los mismos de una manera adecuada.
58	El rendimiento productivo del equipo de trabajo que dirige mi jefe es bien evaluado dentro de la organización.
59	Existe en mi dependencia un deseo colectivo de lograr las metas y conseguir mejores resultados.
60	El estilo de liderazgo de mi jefe genera un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades.
61	Existe sensibilización previa a la implementación de los cambios administrativos generados en la Institución.
62	Considero que tengo las competencias necesarias para el ejercicio de mis funciones.
63	Expreso gratitud a la Institución y hablo de ella en términos positivos.
64	Percibo que la comunicación entre los directivos es la adecuada.
65	Mi jefe mantiene una actitud amable y cordial con el equipo de trabajo.
66	Mi jefe permite espacios motivacionales de integración y participación con los

	demás compañeros de trabajo.
67	Busco colaborar en la solución de un conflicto.
68	Considero que la Institución goza de buenas relaciones entre dependencias y/o áreas de trabajo.
69	Reconozco el buen desempeño de mis compañeros.
70	Considero que existen unas condiciones físicas adecuadas en mi puesto de trabajo (temperatura, luz, ventilación, etc.).
71	Comparto la manera en que se ponen en práctica las políticas y reglamentos dentro de la Institución.
72	Ante situaciones críticas de carácter personal, mi jefe presta atención a sus colaboradores.
73	Mi jefe propicia espacios para el desarrollo de sus colaboradores.
74	Mi jefe se compromete con las actividades que se emprenden en la dependencia.
75	Mi jefe considera las consecuencias de las decisiones que se toman en la dependencia.
76	Mi jefe centra mi atención sobre lo que hay que hacer para ser exitoso.
77	Mi jefe es capaz de modificar sus puntos de vista después de escuchar a los demás.
78	Mi jefe es efectivo en la asignación de las tareas a los colaboradores para alcanzar los objetivos del área.
79	En mi dependencia, cada vez que hay trabajo extra es posible contar con los colaboradores.
80	Me siento satisfecho con las decisiones tomadas por mi jefe.

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca		Pregunta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1						41				
2						42				
3						43				
4						44				
5						45				
6						46				
7						47				
8						48				
9						49				
10						50				
11						51				
12						52				
13						53				
14						54				
15						55				
16						56				
17						57				
18						58				
19						59				
20						60				
21						61				
22						62				
23						63				
24						64				
25						65				
26						66				
27						67				
28						68				
29						69				
30						70				
31						71				
32						72				
33						73				
34						74				
35						75				
36						76				
37						77				
38						78				
39						79				
40						80				