	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(105)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	ESTEFANIA ANGARITA VEGA		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	MAESTRIA EN ADMINISTRACION		
DIRECTOR	Dr. LUIS ALFREDO JIMENEZ RODRIGUEZ		
TÍTULO DE LA TESIS	RELACIÓN ENTRE ESTILO DE DIRECCIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SOLIDARIO DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER		
RESUMEN			
<p>DADA LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, EXISTE LA NECESIDAD DE ANALIZAR EL ESTILO DE DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOLIDARIO EN LA CIUDAD DE OCAÑA, CON EL FIN DE IDENTIFICAR CUAL ES EL LIDERAZGO QUE PREVALECE EN LOS GERENTES DE ESTAS EMPRESAS Y SU RELACIÓN CON EL PERSONAL QUE TIENE A CARGO Y ASÍ DETERMINAR LA RELACIÓN QUE PUEDE HABER EN LA FORMA COMO EJERCER EL LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MISMA, DE MANERA QUE SE LOGRE EVIDENCIAR SI EXISTE TAL VINCULO QUE AFECTE O MEJORE LA PRODUCTIVIDAD.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 105	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 3	CD-ROM:



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

RELACIÓN ENTRE ESTILO DE DIRECCIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR SOLIDARIO DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER

AUTOR

ESTEFANIA ANGARITA VEGA

Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración

Director

Dr. LUIS ALFREDO JIMENEZ RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

Ocaña, Colombia

Junio de 2020

Dedicatoria

Al creador por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

De manera especial dedico este trabajo a la memoria de mi padre que ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo, siempre lo he sentido presente en mi vida y sé que cada vez está más orgulloso de la persona en la cual me he convertido.

A mi madre quien es mi motor y mi mayor inspiración en la tierra y a mis hermanos por su cariño y estar conmigo en todo momento.

Estefania

Agradecimientos

A Dios centro de mi vida por darme sabiduría e inteligencia y por ayudarme a escoger lo correcto.

A mis padres y familia por su motivación y acompañamiento y a todos aquellos que ocupan un lugar en mi corazón.

De igual manera a mi director de trabajo de grado Dr. Luis Alfredo Jiménez y a la Dra. Omaira Manzano por haberme guiado y orientado en el desarrollo de este trabajo, gracias por su apoyo incondicional y amistad.

A la U.F.P.S.O por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecer mi conocimiento.

Estefania

Índice

	Pág.
Introducción	xii
Capítulo 1. Relación entre estilo de dirección y el clima organizacional en las empresas del sector solidario de Ocaña, Norte de Santander.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 Justificación.....	4
1.5 Delimitaciones.....	5
1.5.1 Delimitación geográfica	5
1.5.2 Delimitación temporal	5
1.5.3 Delimitación conceptual.....	5
1.5.4 Delimitación operativa	5
Capítulo 2. Marco referencial	7
2.1 Antecedentes investigativos	7
2.2 Marco teórico	15
2.3 Marco conceptual	41
2.3.1 Empresa.	41
2.3.2 Dirección.	41
2.3.3 Clima organizacional.....	42
2.3.4 Sector solidario.....	42
2.3.5 Liderazgo	43
2.4 Marco legal.....	43
Capítulo 3. Diseño metodológico	45
3.1 Tipo de investigación	45
3.1.1 Paradigma.....	45
3.1.2 Método.....	46

3.1.3 Diseño de la investigación	46
3.1.4 Operacionalización de variables	46
3.2 Población.....	49
3.3 Muestra.....	49
3.4 Técnica de recolección de la información.....	50
3.5 Instrumento a utilizar	50
Capítulo 4. Resultados	52
4.1 Estilo de Liderazgo o Dirección en las empresas del sector solidario.	52
4.1.1 Liderazgo transformacional.....	53
4.1.2 Liderazgo transaccional.....	57
4.1.3 Laissez faire.....	60
4.1.1 Estilos de liderazgo predominante.....	65
4.2 Caracterización del clima organizacional en las empresas del sector solidario en Ocaña..	70
4.2.1 Tipo de clima Organizacional.....	77
4.3 Relación entre el estilo de liderazgo o dirección y el clima organizacional en las empresas del sector solidario del Municipio.....	78
Capítulo 5. Conclusiones	81
Capítulo 6. Recomendaciones.....	83
Referencias.....	84
Apéndice	88

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	46
Tabla 2. Listado de organizaciones.....	49
Tabla 3. Influencia Idealizada (Conductual).....	53
Tabla 4. Motivación Inspiracional	54
Tabla 5. Estimulación Intelectual	55
Tabla 6. Consideración Individualizada	56
Tabla 7. Recompensa Contingente	58
Tabla 8. Dirección por Excepción Activa.....	59
Tabla 9. Dirección por Excepción Pasiva	61
Tabla 10. Laissez-Faire.....	62
Tabla 11. Efectividad.....	63
Tabla 12. Esfuerzo Extra.....	64
Tabla 13. Satisfacción.....	64
Tabla 14. Liderazgo transformacional	66
Tabla 15. Liderazgo transaccional	67
Tabla 16. Laissez faire	68
Tabla 17. Tipo de Liderazgo o Dirección dominante	69
Tabla 18. Estructura	73
Tabla 19. Responsabilidad	73
Tabla 20. Recompensa y remuneración	74
Tabla 21. Relaciones y conflictos	74
Tabla 22. Desafíos	75
Tabla 23. Comunicación y Cooperación.....	75
Tabla 24. Identidad	76
Tabla 25. Correlación.....	79

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Clima de tipo autoritario.....	71
Figura 2. Clima de Tipo participativo.....	72
Figura 3. Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional.....	80

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice A. Encuestas.....	89

Resumen

Dada la importancia que tiene el clima organizacional y el liderazgo en el cumplimiento de los objetivos de la organización, existe la necesidad de analizar el estilo de dirección en las organizaciones del sector solidario en la ciudad de Ocaña, con el fin de identificar cual es el liderazgo que prevalece en los gerentes de estas empresas y su relación con el personal que tiene a cargo y así determinar la relación que puede haber en la forma como ejercer el liderazgo y el clima organizacional de la misma, de manera que se logre evidenciar si existe tal vinculo que afecte o mejore la productividad

Desde esta óptica, el desarrollo de un buen clima laboral ha de enlazar los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados, por ende, el liderazgo es un factor principal del clima laboral, así como de la conducta de los empleados. Para lograr entender esta relación fue fundamental utilizar instrumentos validados por expertos como fue el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), cuya estructura consiste en un modelo jerárquico de variables basadas en el Liderazgo Transformacional, desarrollo/Transaccional, Liderazgo Correctivo/ Evitador. Al igual que la clasificación de los tipos de clima organizacional, autoritario y participativo estudiada por Rensis Likert

Introducción

El comportamiento del líder afecta a sus seguidores, quienes son los principales gestores del éxito o fracaso de las organizaciones, estos son responsables de ayudar al líder a alcanzar los objetivos de la misma. En otras palabras, los líderes tienen el poder de controlar el progreso de la organización porque todos necesitan que alguien dirija y oriente el rumbo para la consecución de las metas propuestas. Infiriendo que el “liderazgo es el factor más importante para el éxito o fracaso de una empresa o negocio: la habilidad para dar un paso adelante y llevar la empresa al éxito a la empresa en mercados competitivos es fundamental e irremplazable” (Tracy, 2011).

Partiendo de lo expuesto, la investigación tuvo como fundamento, analizar el impacto que tiene el estilo de dirección en el clima organizacional en las empresas del sector solidario de Ocaña, para cual se plantearon como actividades básicas, determinar el estilo de liderazgo o dirección en las empresas del sector solidario, caracterizando el clima organizacional para posteriormente relacionar el estilo de dirección y el clima organizacional en las empresas, todo esto bajo una metodología no experimental, debido a que, por medio de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se pudo analizar el estilo de liderazgo o dirección y el clima organizacional que tiene cada una de las empresas del sector solidario en el municipio, así como la situación existente en estos ámbitos, sin tener que manipular ninguna variable.

Los resultados fueron posibles gracias a la utilización de instrumentos validados como el cuestionario adoptado en el modelo Multifactor Leadership Questionnaire, conocido por sus

siglas como MLQ, un modelo desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio, utilizado para medir el liderazgo en las organizaciones y los estudios sobre clima organizacional autoritario y participativo estudiada por Rensis Likert.

Una vez recolectada la información, se procedió a contrastar la teoría con los datos recogidos en el trabajo de campo expuesto por los colaboradores, esta contrastación se realizó midiendo algunas variables que fueron claves a la hora de verificar el clima organizacional de una empresa, fue así como se evidenció que las diferencias entre el liderazgo Transaccional y Transformacional son muy pequeñas, por lo que se puede inferir que los dos tipos de liderazgo o dirección se complementan en el manejo organizacional de las empresas del sector solidario de Ocaña, de igual manera las características de los mismos son apreciadas por los colaboradores de las empresa, frente al clima laboral este se inclina según lo encontrado en el trabajo de campo así un clima laboral participativo que se logra identificar plenamente con los tipos de liderazgo o dirección que se ejerce en las empresas del sector solidario de Ocaña.

Por último, se puede decir con claridad que si existe una relación directa entre los estilos de liderazgo o dirección y el clima laboral del 56.2% que se observa en las empresas, esta característica es constante en las empresas como lo menciona (Salguero & Garcia, 2017).

Capítulo 1. Relación entre estilo de dirección y el clima organizacional en las empresas del sector solidario de Ocaña, Norte de Santander

1.1 Planteamiento del problema

En diferentes investigaciones que se han realizado a nivel mundial referente al liderazgo, siendo el tema de las dos últimas décadas, ha dado como resultado su importancia para las organizaciones, pero en muchas siendo asociado con el clima organizacional, es decir, el bienestar del empleado y a su vez medir la efectividad de los seguidores teniendo en cuenta el tipo de liderazgo que existe en las organizaciones. No se ha estudiado a profundidad en Latinoamérica, pero lo poco que se ha hecho muestra la relación existente entre las prácticas del liderazgo y la inteligencia emocional en los empleados colombianos, y a su vez las mejoras en el clima laboral y la productividad de las organizaciones (Torres, 2012). Dentro de lo que se ha encontrado se tiene el impacto que el liderazgo ejerce sobre las variables asociadas a resultados organizacionales como satisfacción y clima organizacional (Cuadra & Veloso, 2007).

Hoy en día las organizaciones se encuentran en un constante cambio con el fin de mantenerse en el mercado. Ser competitivos y sobresalir con productos o servicios de mejor calidad y con un valor agregado, el reto de estas radica en establecer estrategias que logren elevarse a niveles competitivos, por esto el líder es un pilar fundamental y de suma importancia, ya que es quien guía a la organización y son llamados a generar cambios basados en valores e intercambio de emociones (Lupano & Castro, 2005).

Sin embargo y a pesar de los resultados de las investigaciones en algunas empresas no se toma en serio el rol de líder, simplemente se dedican a ser gerentes, es decir, a dirigir su organización. Aunque realmente el mundo necesita de líderes que logren implementar una buena relación con sus seguidores, debido a que cada día son más los empleados insatisfechos tanto en el trabajo como en su vida personal (Novela, 2014), siempre están en desacuerdo con el trato que reciben, puesto que muchas veces son manejados como máquinas y no se tiene en cuenta que son seres humanos, no tienen reconocimientos, no son valorados por la organización y mucho menos tenidos en cuenta. El grado de satisfacción no es el mejor, aumenta el estrés laboral y disminuye el bienestar del seguidor, lo que genera baja productividad e ineficiencia en la organización, esto debido a que no se tiene en cuenta que el empleado es el recurso más importante que tiene la organización (Omar, 2011).

Por su parte, es de anotar que en nuestro municipio las empresas locales no son permanentes en el tiempo, hay empresas comerciales y de servicios que son de otras partes del país y las nuestras tienden a desaparecer, por lo que se puede generar un inconformismo entre los habitantes puesto que las utilidades son para personas no nativas.

Por otro lado, el inconformismo laboral y salarial es una problemática para los empleados y empleadores de dichas empresas, teniendo en cuenta lo anterior es importante identificar el tipo de liderazgo que existe y adoptar estrategia de cambio para mejoras en las empresas (Alicia, 2011).

En tal caso, existe la necesidad de analizar el estilo de dirección (Soto, 2012) en las organizaciones del sector solidario en la ciudad de Ocaña, con el fin de identificar cual es el

liderazgo que prevalece en los gerentes de estas empresas y su relación con el personal que tiene a cargo y así determinar la relación que puede haber en la forma como ejercer el liderazgo y el clima organizacional de la misma, de manera que se logre evidenciar si existe tal vínculo que afecte o mejore la productividad.

1.2 Formulación del problema

¿Qué impacto tiene el estilo de dirección en el clima organizacional en las empresas del sector solidario de Ocaña, Norte de Santander?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar el impacto que tiene el estilo de dirección en el clima organizacional en las empresas del sector solidario de Ocaña, Norte de Santander.

1.3.2 Objetivos Específicos

Determinar el estilo de Liderazgo o Dirección en las empresas del sector solidario.

Caracterizar el clima organizacional en las empresas del sector solidario en Ocaña.

Relacionar el estilo de dirección y el clima organizacional en las empresas del sector solidario del Municipio.

1.4 Justificación

La presente investigación se enfoca en analizar los tipos de liderazgo (Regader, 2016) que existen en las empresas del sector solidario de la ciudad de Ocaña, con el fin de identificar que liderazgo prevalece en los empresarios y si son efectivos en el manejo de sus organizaciones, para así lograr establecer la relación con el clima laboral.

Teniendo en cuenta que cada estilo de liderazgo tiene consecuencias directas sobre muchos aspectos entre estos el laboral y psicológico de los empleados, (Perilla & Gómez, 2017) también en el comportamiento del consumidor, el manejo interno de las organizaciones que se refleja en el ambiente externo, el liderazgo es el proceso de influencia y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio (Ribert N. Lussier y Cristopheher F. Achua), (Riacado, 2014) cabe resaltar la importancia de ambos agentes en el cambio continuo de una organización.

Además, se hace regencia a la importancia para los académicos de este tipo de investigaciones en las pequeñas empresas pues generalmente estas investigaciones se enfocan a grandes empresas. Por otro lado, esta investigación es una gran ayuda para las líneas de investigación de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña con estudios que aporten valor a su área de influencia.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación geográfica

Este proyecto se desarrollará en el municipio de Ocaña del departamento Norte de Santander al noroccidente de Colombia.

1.5.2 Delimitación temporal

La elaboración de dicha investigación tendrá una duración de 8 semanas, tal como se plantea en el cronograma de actividades.

1.5.3 Delimitación conceptual

En la presente investigación las palabras claves a utilizar son: empresa, dirección, clima organizacional, sector solidario, liderazgo.

1.5.4 Delimitación operativa

Se realizó inicialmente una encuesta adoptada por MLQ a los seguidores de las empresas del sector solidario en Ocaña para obtener información y lograr determinar el tipo de liderazgo que se emplea en dichas empresas.

En aras de caracterizar el funcionamiento del clima organización de las empresas del sector solidario se realizó una encuesta a los seguidores.

Con el fin de determinar el nivel de conocimiento y/u opinión sobre la relación dirección y clima organizacional de cada una de las empresas donde laboran y conocer su percepción frente

a la relación de liderazgo y clima laboral de la empresa donde trabajan, teniendo en cuenta que el número de empresas en este sector es extenso las encuestas se realizarán a las organizaciones de economía solidaria de las cuales se tomaran las cooperativas de ahorro y crédito y cooperativas de transporte, ya que están dirigidas por un gerente y es posible en este caso determinar el estilo de dirección, además cuentan con empleados.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Antecedentes investigativos

Realizadas las revisiones de investigaciones pertinentes a la temática planteada, se encontró que se habían elaborado algunas similares en otras Instituciones de Educación Superior, tales como la Universidad de Cartagena.

En la tesis desarrollada por los estudiantes: Ana María Arrieta Yepes y Leidy Judith Julio Pérez (2011); estudiantes del programa Administración de Empresas de Uni. Cartagena, cuyo trabajo se titula “Análisis del clima organizacional en el sector cooperativo de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez”, se planteó como objetivo general; Analizar el clima organizacional de las cooperativas de la ciudad de Cartagena a través de un diagnóstico basado en el modelo de Hernán Álvarez, que permita conocer la realidad de las mismas, así como proponer soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

A través de esta investigación, con la aplicación inicial de encuestas dirigidas al personal de las cooperativas involucradas y la observación directa se obtuvieron las siguientes conclusiones:

* Las personas que trabajan en las cooperativas de la ciudad valoran que las empresas tengan definidos la misión, visión y objetivos organizacionales que ayudan a enfocar sus esfuerzos a metas comunes en la cooperativa.

* La comunicación y los canales organizacionales permiten una mayor eficacia y eficiencia de los procesos establecidos en la empresa. El personal de las cooperativas advierte que la valoración dentro de la organización es medianamente gratificante, pues en oportunidades se les reconoce y destaca a los empleados que debido a su rendimiento y productividad han demostrado ser un ejemplo a seguir, aunque es igualmente frecuente el hecho de que se premie por razones de amistad antes que por el mérito.

* En el tema de liderazgo, la mayoría de los empleados de las cooperativas de la ciudad señalan estar medianamente satisfechos con la orientación por parte de sus jefes, considerando que éstos se concentran más en sus propias ocupaciones y otros asuntos, haciendo la relación jefe-subordinado poco motivante, siendo que hay poca receptividad por parte de los jefes.

Este primer trabajo citado permite dar cuenta de la percepción que tiene el equipo de trabajo de las diferentes cooperativas en Cartagena que lleva a determinar a modo general que el clima organizacional de las cooperativas en la ciudad es aceptable, pero desde la observación de los investigadores se hace necesario la claridad organizacional, es decir, que las cooperativas involucren más a sus empleados en su estructura comunicacional y organizacional, para que sea más práctico el entendimiento y manejo de tales elementos. Además, es necesario que el personal de las cooperativas tenga independencia y poder de decisión en su cargo, esto incrementa el grado de responsabilidad y compromiso, para ello, el jefe debe ser su mayor guía, por lo que deben servir de orientación y dedicarle el tiempo pertinente para asegurar que los empleados sean eficientes en sus labores.

Otro de los documentos que sirve de soporte a este trabajo es el de Ricardo Dávila Ladrón de Guevara, asesor de la Unidad de Estudios Solidarios (UNES) del Instituto de Estudios Rurales (IER) de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales (FEAR) de la Pontificia Universidad Javeriana, quien lideró la investigación sobre “La Cooperativa una forma organizacional y administrativa particular”.

En su informe presenta las características básicas que definen a la cooperativa como una organización particular y específica, en el marco de la teoría de las organizaciones y la administración, como un aporte de orientación teórica a la práctica gerencial, empresarial y organizacional que se está produciendo en Colombia.

En la revisión de una amplia bibliografía y su contraste con una evidencia empírica determinada mediante los estudios de casos cooperativos realizados, se pudieron identificar las características básicas de las cooperativas, entendidas éstas como los rasgos mínimos comunes que comparten todas ellas. Estas características son las siguientes:

1. La cooperativa es una organización. Este concepto permite describir la complejidad que representa la cooperativa, facilitando su definición como la conjunción de la asociación de personas con la empresa económica, que tiene un doble objetivo económico y social, donde el excedente económico es el medio y no el fin y se distribuye al asociado de acuerdo al uso de los servicios. (Dávila, 2002; Pág 11).

2. La cooperativa, una organización alternativa. Las organizaciones alternativas colectivas

están motivadas por el deseo de construir la democracia participativa directa a nivel organizacional en empresas económicas y por la idea de que, algún día, se logre una sociedad más democrática y justa. Igualmente se refiere a que son la manifestación de un movimiento social y están orientadas hacia metas de cambio social o personal.

3. La organización solidaria. Se refiere a que son un conjunto de fuerzas sociales identificadas con prácticas solidarias, autogestionarias, democráticas y humanistas, con ánimo de servicio más que de lucro y que, además, están interesadas en el desarrollo integral del ser humano.

Por su parte, las estudiantes: Yuli Andrea López Taborda y Yulieth Marcela García Valencia, de la Universidad de Manizales, en su tesis “Las motivaciones desde el estilo de dirección y el clima organizacional” advierten que, para las organizaciones es relevante analizar el papel de sus líderes en la motivación de los grupos a su mando, con el fin de preservar el capital humano que tiene a su cargo, siendo inherente la responsabilidad de motivar a cada individuo para la ejecución de sus actividades en pro del logro de objetivos empresariales que llevan al desarrollo de la organización.

El objeto de su investigación es identificar las motivaciones humanas en la participación como trabajadores de acuerdo al estilo de dirección y las expresiones en el clima organizacional, para lo cual aplicaron encuestas tipo cuestionario por cada variable de acción, que le arrojó como conclusiones las siguientes:

* En la valoración de las áreas se evidencio que las motivaciones más representativas son el reconocimiento y el salario, expresado con la retribución que evidencio en el clima organizacional como el factor con mayor puntaje, y a su vez se observó dificultad con la dirección que es ejercida sobre los empleados, viéndose afectada la motivación generando frustración desde una perspectiva estratégica.

* El clima organizacional en los colaboradores de Linea Data Scan sede Medellín, es satisfactorio, a pesar de percibirse un déficit en la claridad y coherencia en la dirección.

* Dentro de la empresa, es importante que exista por intervalos de tiempo, estudios, investigaciones y análisis sobre el comportamiento de todos los integrantes de la compañía, (evaluar su estatus social, personal, sociabilización con los demás compañeros de trabajo, relaciones jefe-empleado, empleado-jefe, la comunicación y demás ítems que influyan en el comportamiento de la persona dentro de su ambiente laboral); para que así, los líderes tengan más conocimiento de lo que esperan sus colaboradores y logren brindar mejores resultado.

Esta investigación aporta significativamente a mi trabajo una estructura coherente y precisa de variables que deben ser tomadas en cuenta para reconocer la relación dirección y clima organizacional de todas las empresas u organizaciones y en este caso las del sector solidario.

En el trabajo titulado “Clima Organizacional en la cooperativa COOTRAEMUN” de Karol Mendoza, Jacquelin García, Nidia Patiño Cortés, Tatiana Guevara y Nathalie Bolivar, cuyo objetivo principal del ejercicio, consiste en examinar el clima organizacional que tiene

COOTRAEMUN y de qué manera este se refleja en los funcionarios y asociados, mediante la observación de las relaciones laborales y su interacción, para optimizar los procesos administrativos y la calidad de vida laboral de los trabajadores. El proceso de la investigación se dividió en 4 fases de las cuales se concluye que:

* La principal causa de un clima laboral negativo es la falta de comunicación y la intolerancia entre los equipos de trabajo, el cual se ve reflejado en el momento de evaluar los procesos de la empresa.

* Se evidencia que la relación de trabajadores/asociado genera pertenencia, pero se evidencia poca formación en los aspectos cooperativos.

* A partir de la experiencia que el clima organizacional se refiere a una interacción entre características personales y organizacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización y se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, allí se originan una gran variedad de factores (liderazgo, comportamiento del trabajo y estructura de la organización), aquí también se puede dimensionar el trabajo en equipo, para llegar a un objetivo común.

Continuando con el proceso investigativo se determinó que el artículo de la Universidad del Rosario, escrito por Betsy Camila Muñoz Ramos (2016), titulado: “Liderazgo, Clima Organizacional y Productividad Empresarial” sirve de guía debido a que en él se realiza una

revisión de la literatura sobre el liderazgo, el clima laboral y la productividad, para identificar la relación que se da entre estos factores organizacionales. Con lo cual se concluye que:

* El liderazgo es elemento más influyente de la dirección estratégica, que afecta de manera directa a la organización. Elemento que por su peso y fuerza debe responder y adaptarse a cada uno de los cambios que surjan a través de la operación, pues con esto se garantiza la eficacia y efectividad del mismo.

* Si bien no existe un tipo ideal de liderazgo, se deben tener en cuenta las características particulares de cada organización, ajustándose este a la situación y/o momento en el cual se encuentre la empresa, logrando aplicar gracias a esto diferentes estilos de liderazgo en una misma organización. Sin embargo, por los aspectos que conforman el liderazgo transformacional, enfocado siempre a motivar a las personas para que den lo mejor de sí y trabajen en pro de las metas organizacionales, este genera efectos favorables sobre el clima, la cultura organizacional y la productividad.

Otro artículo guía en el proceso es el de Bill Jonathan Serrano Orellana y Ch Alexandra Portalanza de la Universidad Espíritu Santo, Ecuador, el cual se titula: “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional”.

El objetivo central de este artículo es analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Se hace una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus

dimensiones y factores y se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización. También se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

Ángela María Rodríguez Nova en su tesis “Liderazgo y clima laboral” de la Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá, concluye que el estilo de liderazgo implementado por el líder, tiene una incidencia de alto impacto, en el clima laboral que perciben los colaboradores dentro de una organización. Es por ello que su investigación aborda distintas empresas donde realiza un análisis del tipo de líder que cada una tiene y la influencia que tiene en el clima organizacional de la empresa y/o entidad.

En el ejercicio realizado, se afirma que, en el liderazgo empresarial, descubrir qué motiva a la gente es uno de los aspectos fundamentales, no todas las personas son iguales y por ende sus expectativas son diferentes. Gran parte de la actividad del líder debe encaminarse a conseguir seguidores, donde éstos se sientan identificados, atraídos por sus ideas y por su forma de ser. El líder debe construir escenarios de cordialidad, entendimiento y respeto mutuo.

Mildred Chávez de la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, en su tesis de especialista titulada: “Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional. Análisis de la PYME Ecuatoriana” aborda el tema del liderazgo debido a que es uno de los factores con una incidencia

del 70% en el Clima Organizacional, según estudios realizados por la unidad de Investigación y Desarrollo de Hay Group y creada por el Profesor de Harvard David McClelland a 3.781 directivos seleccionados

En su investigación dice que el liderazgo mal ejecutado genera una relación negativa con el clima organizacional que afecta al logro de los objetivos y metas organizacionales. Por lo expuesto, el trabajo de Chávez tiene como propósito determinar cómo influye el Liderazgo en el Clima Organizacional y analizar a las PYME del Ecuador desde esta perspectiva como aporte a su desarrollo y competitividad.

2.2 Marco teórico

Teoría de las necesidades, McClelland

David McClelland postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. (Münch, 2011)

a) Poder: Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad.

b) Afiliación: Es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denomino necesidad de afecto.

c) Logro: Se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene.

Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación.

Teoría X y teoría Y, McGregor

Douglas McGregor es el creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados. (Stephen, 1999)

Según McGregor, en su obra "El lado humano de las organizaciones" (1960) dice que en la Teoría X existen cuatro premisas de los gerentes que son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con

castigos para conseguir las metas.

2. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.

3. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.

2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.

3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.

4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos, por el contrario, en la teoría Y se asume que rige las necesidades de orden superior. Es así que el propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X, por lo cual propuso ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas dependiendo la situación, considerando que la base de toda motivación consiste en hacer el trabajo atractivo y lleno de

satisfacciones para quien lo ejerce, se considera importante que el trabajo se debe hacer más fácil y agradable.

Teoría Clásica (1950-1960) Grid Gerencial. Blake y Mouton

Uno de los más importantes estudios acerca de los estilos de liderazgo lo hicieron Robert Blake y James Mouton, quienes crearon la teoría del Grid Gerencial o Maya Administrativa.

Después de varios años de investigaciones, estos autores llegaron a la conclusión de que existen hasta 81 estilos de liderazgo, pero básicamente destacan 5 estilos de dirección, de cuyas combinaciones se originan todos los demás. Blake y Mouton presentan los estilos de liderazgo en una gráfica que aparece en su libro “El modelo del cuadro organizacional Grid” en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción y eje vertical representa el interés hacia las personas. (Münch, L.2011)

Estos autores analizan los cinco estilos básicos de liderazgo, que resumidamente es:

- a) Autócrata o 9.1. Caracterizado por un énfasis primordial de dirección hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad.
- b) Paternalista o 1.9 Enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación a través de las recompensas, conocido también como el estilo “de

la zanahoria”. Propicia que los empleados solo trabajen cuando existe una recompensa.

- c) 1.1 o Burocrático. Prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, y al directivo solo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo origina que el personal tenga muy pobres resultados.
- d) 5.5 o Democrático. Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, más no sobresalientes.
- e) 9.9 o Transformador. Se enfoca a la administración participativa, en donde se potencian el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación.

Concluyen que es imprescindible conocer los distintos estilos de dirección con la finalidad de que se desarrollen competencias para ejercer el estilo 9.9.

El estilo de liderazgo transformador o 9.9, se considera el más conveniente para que un líder o administrador lo ejerza, ya que la comunicación se favorece gracias al acuerdo común entre ambas partes, además se tiene en cuenta la opinión del trabajador frente a la toma de decisiones, formulación de objetivos y metas del equipo, lo que facilita una evaluación periódica en donde jefe y subordinado evalúan y analizan los puntos fuertes y débiles.

Liderazgo y desarrollo organizacional, Warren Bennis.

Uno de los enfoques más importantes acerca del liderazgo fue creado por Warren Bennis, quien es también uno de los creadores de la teoría del desarrollo organizacional.

Para Bennis, la administración se relaciona con la eficiencia del líder, de tal forma que la organización funciona de manera apropiada en la medida en que el liderazgo se oriente hacia la visión y la identidad organizacional respondiendo a las preguntas: ¿por qué estamos aquí? ¿cuál es nuestro negocio? ¿cuál es nuestro destino, metas y misión?, pues un líder es: capaz de crear una visión, es un excelente comunicador, consciente de los desafíos, cómodo con el cambio, capaz de equilibrar en corto y en largo plazo un modelo de integridad. (Münch, L.2011, pág. 153)

Esta corriente establece cuatro competencias que determinan el éxito de líder:

1. Entender el poder y la importancia de reconocer a la gente.
2. Recordarles a las personas lo que es importante.
3. Sostener y generar confianza.
4. Convertir a los seguidores en aliados íntimos.

Los rasgos centrales que caracterizan al líder de acuerdo con Bennis son:

1. Capacidad adaptativa para sobrevivir y adaptarse a las circunstancias adversas.
2. Capacidad para crear una visión.
3. Carácter.
4. Integridad, equilibrio, ambición, competencia y moral.

Es importante entonces, que un líder conozca y tenga clara la visión, misión y objetivos específicos de la empresa a la que pertenece, a fin de recordarle a las personas lo que es importante para su crecimiento personal y el éxito de la productividad de la misma, generando confianza entre sus seguidores de tal forma que se conviertan en aliados en pro de la resolución de conflictos y en el emprendimiento de estrategias, esto es, conseguir que los empleados tengan en su mente el mismo objetivo a fin de alcanzarlo “mente maestra”.

Liderazgo centrado en la acción, John Adair.

Adair ha dedicado gran parte de su vida a estudiar los estilos de liderazgo, y a su vez ha efectuado estudios sobre los grandes líderes de la historia como Napoleón, Magno, entre otros. Münch (2011)

Propone el modelo de liderazgo centrado en la acción así:

1. Lograr la tarea.
2. Formar y mantener el equipo.
3. Desarrollar al individuo.

Adair describe el liderazgo como el equilibrio de estos factores. Un buen líder debe enfocarse por tanto en estas tres dimensiones. Este autor resume en frases las palabras más importantes para un líder:

- Las seis palabras más importantes para un líder son: admito que yo cometí un error.
- Las cinco palabras más importantes: estoy muy orgullosa de ti.

- Las cuatro palabras más importantes: cuál es tu opinión.
- Las tres palabras: podrías, por favor...
- Las dos palabras: muchas gracias.
- La palabra más importante: nosotros.
- La palabra menos importante: yo.

Otra aportación de Adair es la regla del 50/50, en la que postula que el liderazgo es 50% de motivación, la cual proviene del interior de las personas y 50% depende del ambiente, que se relaciona en gran parte con el estilo de dirección. Münch (2011)

La inteligencia emocional, Daniel Goleman

Daniel Goleman con su aporte sobre inteligencia emocional ha realizado una de las contribuciones más importantes a las teorías de liderazgo. Considera que durante mucho tiempo el mundo de la administración y de los negocios se ha centrado en desarrollar la inteligencia lógica, pero asegura que para un líder es esencial también la inteligencia emocional.

El hecho es que entre todas las relaciones que establecemos en nuestro entorno laboral, la que mantenemos con nuestro jefe o supervisor tienen un mayor impacto sobre nuestra salud física y emocional. (Goleman, 2002, pág. 125)

En su libro denota que el acto más importante para un líder es la creación de emociones positivas en su equipo de trabajo y para esto debe desarrollar su inteligencia emocional. En

ocasiones las emociones están en conflicto con la inteligencia racional, por lo que es muy importante que el directivo posea estos cinco componentes de la inteligencia emocional:

1. Conocimiento de sí mismo.
2. Autorrealización.
3. Motivación.
4. Empatía.
5. Habilidades sociales.

Desde la perspectiva de inteligencia emocional existen seis enfoques del liderazgo dentro de los cuales se deben mover los líderes adoptando el que más se ajuste a las necesidades del momento. El primero de ellos es el liderazgo visionario: este estilo se considera el más apropiado cuando la organización requiere de una nueva dirección, su principal meta es mover a la gente hacia el cambio, hacia un conjunto de sueños y objetivos compartidos, permitiendo innovar, experimentar y calcular los riesgos.

El siguiente es el liderazgo entrenador: el líder se interesa por la capacitación y el desarrollo humano de su gente para el futuro. El tercer tipo de liderazgo es el afiliativo: en este enfoque el líder fomenta lazos afectivos y relaciones armónicas con su gente.

El cuarto enfoque es el liderazgo democrático: el líder se basa en el conocimiento de habilidades y capacidades del grupo y deja la dirección al árbitro del grupo. Seguidamente está el liderazgo de pautas: el líder es orientativo y se encarga de movilizar a su equipo hacia su visión,

esperando excelencia y autonomía de los mismos; y finalmente el liderazgo dominante: demandan conformidad inmediata.

Teoría de los sistemas de administración, Likert

Likert fue uno de los importantes exponentes de la teoría del comportamiento, conocedor del ambiente administrativo, afirmaba que ese campo nunca es igual en ninguna organización y depende mucho de las condiciones internas y externas de la empresa. En sus intervenciones hace énfasis en que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta.

Sus trabajos fueron seriamente influyentes en las empresas japonesas, al determinar que los supervisores con mejores logros eran aquellos que fijaban su atención sobre los aspectos humanos de los problemas de sus equipos y aquellos que formaban grupos efectivos de trabajo con elevados objetivos de desempeño.

Luego de una serie de estudios a miles de empresas, Likert determinó que existen cuatro sistemas de dirección:

- **Sistema I. Autoritario coercitivo o explorador.** En el tipo de clima de

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

- **Sistema II. Autoritario paternalista o benevolente.** es condescendiente y menos rígido que el sistema I. Es el tipo de clima en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. La recompensa y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedio e inferiores.

- **Sistema III. Consultivo.** Maneja un clima de tipo participativo en donde la dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores y la comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción

de tipo superior – subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

- **Sistema IV. Participativo en grupo.** Es el sistema más óptimo para el psicólogo Likert, pues la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Estos factores se definen entonces como:

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

En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto. (Brunet,2011)

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías de la motivación que estipulan que las participaciones motivan a las gentes a trabajar. Es así como la productividad, la satisfacción, el ausentismo, las tasas de rotación y el rendimiento de los empleados, son resultados propios de la organización que influyen sobre la percepción del clima.

En efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre variables causales, intermediarias y finales las cuales permiten identificar y determinar diferentes tipos de clima, que a su vez permiten hacer una representación concreta y dinámica de los diversos y posibles climas dentro de una organización.

Liderazgo de cambio, John Kotter

Uno de los enfoques más importantes sobre liderar el cambio es el de John Kotter, quien pasó gran parte de su vida profesional observando y detallando como las empresas generan esfuerzos para transformarse constantemente y tratar de convertirse significativamente en mejores competidores.

La lección más general que hay que aprender de los casos más exitosos es que el proceso de cambios atraviesa una serie de fases que, en total, usualmente requiere de un lapso

considerable de tiempo. El saltarse pasos sólo crea la ilusión de ir más rápido y nunca produce resultados satisfactorios.

Una segunda lección general es que errores críticos en cualquiera de las fases tienen un impacto devastador, desacelerando el ímpetu y anulando logros que han costado mucho trabajo conseguir. Tal vez porque existe poca experiencia en la renovación de organizaciones, es que personas aún muy capaces cometen al menos un error. (Kotter, 1995)

Esta afirmación es producto de su investigación para el libro “Leading Change” (Liderando el cambio) en donde presenta 8 pasos para transformar la empresa, en pro del cambio, que son:

1. Establecer el sentido de urgencia. Esto indica examinar el mercado y las realizaciones competitivas. Identificar y discutir las crisis, crisis potenciales o grandes oportunidades.

Kotter advierte que los esfuerzos de cambio más exitosos comienzan cuando algunos individuos o algún grupo empiezan a analizar la situación competitiva de la compañía, la posición en el mercado, el ámbito tecnológico y el desarrollo financiero.

Comparado con otras etapas del proceso de cambio, la fase 1 puede parecer fácil, pero no lo es. Bueno, más del 50% de las compañías que he visto, han fracasado en esta primera etapa. ¿Cuáles son las razones de este fracaso? algunas veces los ejecutivos menosprecian

lo difícil que puede ser sacar a la gente de su confort., algunas veces ellos realzan, a grandes rasgos, lo exitosos que han sido en aumentar la urgencia. Algunas veces carecen de paciencia: "basta de preliminares, vamos al grano". (Kotter, 1995)

Como bien dice Kotter, las transformaciones generalmente comienzan, y comienzan bien, cuando una organización tiene una buena cabeza, un buen líder capaz de ver la necesidad de un cambio mayor, pues su objetivo de renovación es la compañía completa y debe tomar los malos resultados tanto beneficiosos como desgastantes en esta primera etapa, es decir, el lado positivo es que perder plata llama la atención de la gente, pero, a la vez, da menor maniobrabilidad. La finalidad de toda esta actividad es hacer que el statu quo parezca más peligroso que lanzarse a lo desconocido.

2. Formar una coalición conductora poderosa. Ensamblar un grupo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio y enfrentar al grupo a trabajar juntos y como equipo.

Tanto en organizaciones pequeñas como grandes, un grupo conductor exitoso debe consistir sólo de tres o cuatro personas durante el primer año de esfuerzos de renovación. Pero en compañías grandes, la coalición necesita crecer en 20 o 50 personas antes de que se pueda alcanzar mayor progreso a contar de la fase 3 en adelante. Pero algunas veces de encontrarán miembros de la directiva, un representante clave de los clientes o incluso algún líder sindical. (Kotter, 1995)

Para armar una coalición conductora se requiere de un alto sentido de urgencia junto con rasgos de gestión, a través de la asesoría de un buen líder que guíe a las personas, les ayude a desarrollar y compartir evaluaciones de problemas y oportunidades con que cuenta la compañía, y a crear un nivel mínimo de confianza y comunicación.

Las compañías que fracasan en la fase 2, generalmente, han menospreciado las dificultades de producir el cambio y, por lo tanto, la importancia de una coalición conductora poderosa. Algunas veces estas compañías no tienen historial de trabajo en equipo en sus niveles altos y por lo tanto menosprecian la importancia de este tipo de coalición. Algunas veces, ellos esperan que el equipo sea encabezado por un ejecutivo del área de Recursos Humanos, Calidad o Planificación Estratégica en vez de un gerente de la línea clave. (Kotter, 1995)

3. Crear una visión. Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincule esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente.

En cada esfuerzo de transformación exitoso que he visto, la coalición conductora desarrolla una imagen del futuro que es relativamente fácil de comunicar y exponer a los clientes, proveedores y empleados. Una visión siempre debe ir más allá de los números que se pueden encontrar en los planes de cinco años. Una visión dice algo que ayuda a clarificar la dirección en la cual la organización debe moverse. Algunas veces, el primer borrador proviene de un solo individuo. Es común que éste sea un poquito confuso, al menos al principio. Pero después de que la coalición trabaja unos 3 ó 5

o incluso 12 meses en él, algo mucho mejor surge de su pensamiento analítico y un poco soñador. Eventualmente, también se desarrolla una estrategia para lograr esa visión. (Kotter, 1995)

4. Comunicar la visión. Usar todo vehículo posible para comunicar esta nueva visión y las estrategias y enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición conductora.

Esta cuarta fase es, particularmente, desafiante si los sacrificios de corto plazo incluyen pérdida de puestos de trabajo. Por esta razón, las transformaciones exitosas generalmente incluyen nuevas posibilidades de crecimiento y el compromiso de tratar de una manera justa a cualquiera que sea despedido. Los ejecutivos que tienen buena comunicación, incorporan los mensajes en sus actividades rutinarias. (Kotter, 1995)

5. Autorizar a otros para actuar en la visión. Deshacerse de los obstáculos para el cambio, cambiar sistemas o estructuras que dificulten seriamente la visión y encarar los riesgos tomando ideas no tradicionales, actividades y acciones.

Las transformaciones exitosas comienzan por involucrar un gran número de gente a medida que el proceso va progresando. Los empleados son animados a intentar nuevos acercamientos, a desarrollar nuevas ideas, y a proporcionar líderes. La única restricción es que las acciones se adapten a los parámetros que el directorio tiene de la visión general. A medida que haya más gente involucrada, mejor será el resultado. (Kotter, 1995)

6. Planear la creación de éxitos de corto plazo. Nada motiva más que el éxito. Por eso es importante darle a la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio.

Cuando se hace claro para las personas que los cambios grandes tomarán un largo tiempo, los niveles de urgencia pueden caer. Los compromisos para producir éxitos de corto plazo ayudan a mantener el nivel de urgencia en alto, y fuerzan a un pensamiento analítico detallado que pueda clarificar o revisar las estructuras de la visión. (Kotter, 1995)

7. Consolidar las mejoras y producir más cambios todavía. Usar el aumento de la credibilidad para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión. Contratar, ascender y formar empleados que puedan implementar esta visión y revigorizar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.

Irónicamente, es muy usual una combinación de iniciadores de cambios y detractores que crean celebraciones de victorias prematuras. Con el entusiasmo creado por un signo claro de progreso, los iniciadores se desinflan. Entonces son enrolados por los detractores, quienes están listos para aprovechar cualquier oportunidad para detener los cambios. Después que ha terminado la celebración, los detractores insistirán en que la victoria es un signo de que la guerra ha sido ganada y que las tropas deben volver a sus hogares. Las tropas más flojas se autopermitirán ser convencidas que han ganado. Una vez en casa, la infantería estará renuente para volver a enrolarse. Luego entonces, los cambios se detendrán y volverán a aparecer los sepulcros tradicionales. (Kotter, 1995).

8. Institucionalizar nuevos acercamientos. Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y los éxitos corporativos y desarrollar los alcances para asegurar el desarrollo de liderazgo y su sucesión.

Modelo de Kurt Lewin

Lewin es considerado el padre de la psicología social y la psicología de las organizaciones, creador de la teoría de campo y la teoría de grupo, con esta última se convirtió en gran influenciador en las organizaciones, pues una de sus prioridades como investigador social era la práctica en las relaciones entre grupos lo que llevo a la creación del T Group.

La técnica de la dinámica de grupos se basa fundamentalmente en la observación de la existencia de ciertas fuerzas especiales que solo se generan cuando diversas personas se integran en un grupo. Esta diferencia entre el comportamiento grupal e individual se debe al aumento de la susceptibilidad y de las reacciones emocionales que se da en las personas cuando éstas forman parte de un grupo. (C.A, 2013)

Para Lewin (1947, pág. 210) la vida social conduce al establecimiento de instituciones organizacionales. Por tal razón propuso un modelo de gestión que si se determina el problema se puede lograr gracias a tres fases que son:

- **Descongelamiento:** implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

- Cambio o movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes.
- Recongelamiento: Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional

En el tema de liderazgo en torno a la organización describió tres tipos de líderes con fuerte influencia en el campo.

1. Autoritario. Los entornos de trabajo autoritarios se caracterizan por el hecho de que el líder monopoliza la toma de decisiones.

Para Lewin este tipo de líder no siempre genera un entorno socioemocional desagradable; las críticas a los empleados son habituales, pero también lo son las alabanzas. El liderazgo de estilo autoritario conlleva el riesgo de que se produzca una “revolución” por parte de los subordinados. La probabilidad de que esto suceda será mayor cuanto más marcado sea el carácter autoritario del líder.

2. Democrático. Los líderes que siguen este patrón no toman las decisiones solos, sino que estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo; en éste el líder actúa en un rol de experto que aconseja a los subordinados, y por supuesto puede intervenir en la decisión final si es necesario.

El liderazgo democrático conlleva cierto riesgo de que se produzca una pérdida de eficiencia, especialmente en relación a la toma de decisiones colectiva.

3. Laissez-faire. Los líderes de este tipo dejan que los subordinados tomen sus propias decisiones, aunque no necesariamente se responsabilizan de los resultados de estas.

En general se considera que este estilo de liderazgo es el menos eficaz de los tres puesto que puede llevar a la falta de productividad y de consistencia; es mejor tener un líder activo. No obstante, funciona muy bien cuando los subordinados son personas capaces y con un alto nivel de motivación y además no existe una gran necesidad de comunicación entre los trabajadores.

Teoría de la felicidad

En la actualidad se considera a Achor como el representante más fuerte en defender la teoría de la felicidad a partir de sus estudios en Psicología positiva, generando 7 principios que se deben tener en cuenta para ser felices, que son:

1. La felicidad como ventaja.
2. Soñar y creer en nosotros mismos.
3. Fijarnos en lo positivo en vez de buscar defectos en los demás.
4. Invertir tiempo en los demás.
5. Aprovechar los reveses no solo para levantarse, sino para crear una inercia ascendente.
6. Crear hábitos positivos.
7. Concentrarnos en objetivos abarcables para ir asumiendo retos cada vez más grandes.

Para este autor la felicidad, se convierte en una ventaja, y en un elemento diferenciador en los ambientes de trabajo. Ante esto, Wright y Cropanzano señalan que cuanto más alto es el nivel de felicidad y emociones positivas de los trabajadores, más fuerte es el vínculo entre la satisfacción en el trabajo, la ejecución y los resultados (Aranda, 2016, pp. 8)

Esa tendencia que presenta la felicidad al ser incorporada como un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones, hacen que esta, pueda mejorar los niveles de productividad y rendimiento, entre otros factores claves de la organización, “mejora el rendimiento, productividad, adaptabilidad, creatividad, calidad, innovación, e incluso hace posible una mejor comunicación entre los miembros de una compañía”. (Gaitán et al; 2015, p.13)

Según Gaitan (2015), para aplicar estos principios y dependiendo de las intenciones de cada organización se asignan actividades y responsables por cada componente, todo esto se acompaña de acciones a través de las siguientes fases:

1. Happiness awareness: Conferencias de sensibilización, que generan un acercamiento a nuevos conceptos y teorías.

2. Ampliación del entendimiento: Potenciar sesiones de aprendizaje, círculos de reflexión y mesas redondas.

3. Diseño de acciones a la mano: Actividades como el “World coffe” a través de la modalidad coteaching, reuniones estratégicas colaborativas y actos de bondad.

4. Comunicación y movilización: Estrategias de comunicación y gamificación.

5. Retroalimentación y evaluación: Evaluaciones de Clima organizacional, retroalimentación de actividades y círculos de reflexión con preguntas dirigidas.

Además, se deben realizar evaluaciones de impacto durante todo el proceso de implementación de la felicidad a la gestión administrativa como también se requiere del compromiso de la alta gerencia para con la implementación.

A partir de los aportes dados por los autores, se ha comprobado que entre más feliz es un empleado, mayor será su productividad, es por ello que las grandes organizaciones le están apuntado a crear áreas especializadas en el manejo de la felicidad.

Es usual encontrar en algunas empresas, como es el caso de Google, Open English o Zappos, los denominados directores de felicidad; personas que se encargan de incentivar actividades de motivación, de fortalecimiento e integración entre los equipos de trabajo, y también tienen la tarea de promover los valores corporativos. Es por ello que se encargan de generar cultura de optimismo, fomentar la cooperación dentro de la empresa, crear iniciativas de motivación, fomentar dinámicas para el fortalecimiento de equipos, generar actividades para promover los valores de la empresa y mantener líneas de comunicación directas. (Gaitan; 2015)

Liderazgo transformacional, Bernard Bass

El doctor en Psicología Industrial Bass ha orientado su trabajo a la comprensión de los fenómenos organizacionales, es por ello que se considera el precursor del liderazgo transformacional al centrarse en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. “El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional” (Mendoza, M.R 2006, pp. 119).

De acuerdo a los escritos de Bass, para Burns el liderazgo transaccional es aquel donde existe un intercambio entre líder y seguidores, donde los segundos reciben un valor a cambio de su trabajo, es decir, una relación costo-beneficio.

Por el contrario el liderazgo transformacional según su autor, es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, esto indica que, los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, dándose la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal.

Al generarse este cambio, se da como resultado que las personas dentro de la organización tengan potencial para convertirse en líderes auto dirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados.

En este tipo de liderazgo la eficacia en las organizaciones es fundamental y es catalogada como el logro de los objetivos que busca la organización, tanto en el orden económico como político y social, puesto que cambia la base motivacional del individuo sobre la cual opera, buscando elevar el deseo de logros, superación y autorrealización de sus seguidores, promoviendo el desarrollo del grupo.

Los factores fundamentales sobre los que se describe esta teoría son: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual y la tolerancia psicológica.

- **Influencia idealizada:** Es la capacidad que posee el líder para entusiasmar, transmitir confianza, respeto. El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. Los líderes dan ánimo, aumentan el carisma, entusiasmando a sus seguidores, para seguir sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad, es decir, generar visión clara de los objetivos y estimulan al personal para conseguir los resultados.

- **Consideración individual:** Es la habilidad que posee un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata individualmente a cada miembro del grupo, da formación, aconseja. El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, actúa como entrenador, abriendo oportunidades de aprendizaje, creando un clima de apoyo, es una persona que escucha y sabe delegar, dando luego un feedback constructivo al subordinado.

- **Estimulación intelectual:** El líder fomenta nuevos enfoques para resolver viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, la racionalidad en la solución de problemas; motiva a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes.

- **Motivación inspiracional:** El líder aumenta el optimismo y el entusiasmo, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo.

- **Tolerancia psicológica:** El líder usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros, aprender a tolerar los errores de los demás, cultivando la paciencia en la resolución de problemas.

Teoría de la humildad, Collins

De acuerdo con el consultor de negocios estadounidense Jim Collins (2005), el liderazgo de nivel 5 es un factor esencial para llevar a una empresa de buena a excelente, en la cual se combina la humildad personal con la voluntad profesional, haciendo de este un líder tímido e intrépido, modesto y voluntarioso, que sabe ser competente, eficaz, colaborador con su equipo de trabajo e individualmente busca siempre estar formándose, aprendiendo e intentando reunir las mejores calificaciones para su cargo.

En este hallazgo se determinó que el líder del nivel 5 es aquel que goza de una modestia elocuente, no se jacta de adulaciones públicas; su actuar es callado y su determinación serena;

canaliza la ambición hacia la empresa, mas no hacia sí mismos, es decir, establece sucesores, delega funciones, orienta procesos para un avance mayor con las generaciones venideras en la empresa; al momento de asignar responsabilidades, se vuelve minucioso en el detalle para nunca inculpar a terceros o factores externos de los resultados ocasionados; sabe cómo generar excelentes resultados debido a que demuestra una férrea determinación de hacer lo que sea necesario para lograr los objetivos y metas a largo plazo por difícil que parezca; fija estándares de posteridad de la empresa; sabe atribuir el mérito a su equipo de trabajo y a todo aquel que participa activamente en la construcción del éxito de la empresa.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Empresa: es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. (Thompson, 2009).

Por su parte, para “Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la empresa como: el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”. (pág. 9)

2.3.2 Dirección: Cuando se habla de dirección en el entorno administrativo, sin duda alguna se refiere a la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la empresa, hacia determinados objetivos comunes.

“Para Joel Lerner y Baker, la dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión”. (Münch, 2006. Pág, 147)

2.3.3 Clima organizacional: el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. (Méndez, 2006)

Es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

2.3.4 Sector solidario: las entidades del sector solidario se caracterizan por la cooperación, así lo define la Cámara de Comercio en Colombia.

Son organizaciones sin ánimo de lucro, que se constituyen para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaria y autogestión de sus asociados, desarrollando actividades democráticas y humanísticas de beneficio particular y general. Las entidades del sector solidario también llamadas del sector cooperativo son: las

Cooperativas, Fondos de empleados, Asociaciones mutuales, Administradoras cooperativas, Organismos cooperativos de segundo y tercer grado, etc. (Cámara de Comercio, 2016)

2.3.5 Liderazgo: es el espíritu transformador que conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través de establecimiento de una visión y una misión. Para ello existen tres estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el laissez faire, en donde se establece que el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen.

La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores. (Daft, 2007)

2.4 Marco legal

La legislación colombiana protege al trabajador por medio del código sustantivo del trabajo y el gobierno vigila y controla el cumplimiento de este y otras leyes en materia laboral por medio del Ministerio de Trabajo. En general el código sustantivo del trabajo regula las condiciones mínimas del sistema de recompensas en una relación laboral y las limitaciones al sistema de castigos, en caso de existía la necesidad.

Por otro lado, la ley 1010 de 2006 adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Así mismo, la resolución 2646 de 2008 establece las disposiciones y se definen las responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

La ley 454 de 1998 reglamentada por el Decreto Nacional 1714 de 2012 en su artículo advierte sobre la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia. En su artículo 4 habla de los principios de la Economía Solidaria: y seguidamente en el artículo 5 se tratan los fines de la economía solidaria.

En el decreto 1567 de 1998 reglamentado parcialmente por el Decreto Nacional 1227 de 2005, en su artículo 7 se establecen los programas de indicción y reintroducción laboral. El artículo 19 contempla que las entidades públicas que se rigen por las disposiciones contenidas en el presente Decreto - ley están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados, programas de bienestar social e incentivos.

El objeto de la ley 1391 de 2010 es reformar la norma rectora de la forma asociativa conocida como Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

El enfoque de investigación asumido en este trabajo se relaciona con un estudio descriptivo a partir de una metodología cuantitativa, donde se evalúan dos variables (liderazgo y clima organizacional), para conocer cuál es el tipo de relación existente entre los estilos de dirección con el clima laboral que presentan las empresas del sector solidario de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander. Es por ello que, el proceso que sigue inicialmente es la definición de las hipótesis derivadas de la teoría, seguido de la operacionalización de las variables, recolección, procesamiento de los datos y por último la interpretación.

3.1.1 Paradigma

Para efectos de este trabajo de grado, la perspectiva epistemológica que mejor se adapta al proceso de definición y verificación del problema planteado en el primer capítulo es la positivista, permitiendo el análisis de la situación según hechos o realidades científicas; es decir, a través de este paradigma se desarrolla de manera relevante una perspectiva objetiva de cuantificación y además, permite elaborar lineamientos básicos de manera universal a partir del análisis de elementos de liderazgo y clima organizacional.

3.1.2 Método

Este tipo de investigación es “no experimental”, pues según indica Hernández (2010) en su libro: Metodología de la Investigación; no se puede manipular intencionalmente las variables pues lo que se hace es observar situaciones existentes para después analizarlas.

Se decidió utilizar el método no experimental, debido a que, por medio de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se puede analizar el estilo de liderazgo o dirección y el clima organizacional que tiene cada una de las empresas del sector solidario en el municipio, así como la situación existente en estos ámbitos, sin tener que manipular ninguna variable.

3.1.3 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es transversal o transaccional, porque se recolectarán datos en un tiempo único y momento específico. Se describirán las variables, se analizará su incidencia y su interrelación en esa actualidad.

3.1.4 Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de las variables

Variables	Elaboración de constructo/ Definición	Dimensión	Sub-dimensiones	Indicadores	Descripción operacional
				+Control	

Variable (1) Estilo de dirección	Forma de ejercer un proceso de carácter gerencial orientado a dirigir la conducta de los miembros de una organización, en función a la motivación, ética, autoridad, planificación y liderazgo de la persona encargada de dicha responsabilidad.	Liderazgo	Autocrático	+Orientado a las metas +Competitividad +Impulsivo +Gran conocedor de la organización +Poco sensibles a las personas, pero sí a los objetivos de la organización +Franco en la comunicación	Caracterización de los líderes de cada una de las empresas del sector solidario de Ocaña seleccionadas para el estudio, de acuerdo con los cinco tipos distinguidos en la teoría expuesta en el capítulo anterior
			Paternalista	+Buen comunicador + Optimista +Le gusta compartir con su equipo de trabajo +Se preocupa por sus trabajadores +Le es difícil decir "NO" + Desorganizado con las tareas y lento en la toma de decisiones + Puede ser manipulado	
			Democrático	+Delega tareas +Escucha activamente a su equipo de trabajo +Fomenta la comunicación y la participación +Promueve la iniciativa	
			Laissez faire	+Claridad en las normas +Establecimiento de funciones por dependencia +Líder pasivo + Trabajo sin presión	
			Institucional	+ Trabajo en equipo + El líder es ejemplo a seguir + Existe motivación + Nuevas y mejores iniciativas + Aprendizaje corporativo	
Gestión	Eficiencia Eficacia Efectividad		+ Reconocimiento al esfuerzo y logro de los empleados +Creatividad, innovación y gestión de cambio + Productividad + Comunicación + Trabajo en equipo +Autenticidad + Generosidad	*Determinar el compromiso y motivación entre los colaboradores *Analizar el fomento del pensamiento creativo *Analizar la capacidad discursiva para transmitir las ideas	

				<p>y lineamientos de forma efectiva</p> <p>*Identificar los valores y costumbres del líder</p> <p>*Determinar el tipo de compañerismo y compromiso para con los colaboradores</p>	
		Comunica- ción	<p>Actitudes</p> <p>Habilidades no verbales</p> <p>Habilidades verbales</p>	<p>+Empatía</p> <p>+Congruencia</p> <p>+Aceptación</p> <p>+Observación</p> <p>+Contacto visual</p> <p>+Postura corporal</p> <p>+Capacidad discursiva</p> <p>+Entonación</p> <p>+Modulación</p>	<p>Identificar la objetividad y efectividad de la comunicación organizacional dada en cada una de las empresas del sector solidario de la ciudad</p>
<p>Variable (2)</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>El ambiente donde una persona desempeña su trabajo, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes.</p>	Estructura	<p>Reglas</p> <p>Procedimientos</p> <p>Niveles jerárquicos</p>	<p>+ Manuales de: función, jerarquización, imagen y operatización</p> <p>+Normas</p> <p>+ Lineamientos</p> <p>+Planes y programas</p>	<p>Analizarla estructura organizacional de cada empresa del sector solidario de Ocaña</p>	
	Responsabilidad	<p>Nivel de autonomía de los trabajadores para realizar las tareas</p>	<p>+Supervisión</p> <p>+Desafío de la actividad</p> <p>+Compromiso hacia los resultados</p>	<p>Identificar los alcances y compromisos del equipo de trabajo para la obtención de resultados</p>	
	Recompensa	<p>Salario justo</p> <p>Incentivos</p>	<p>+Valor económico de la labor o función</p> <p>+Prestaciones sociales</p> <p>+Tipo de incentivo</p>	<p>Identificar la calidad salarial de los trabajadores del sector solidario en Ocaña</p>	
	Desafío	<p>Control sobre el proceso de producción</p>	<p>+Capacidad de los trabajadores</p> <p>+Control de riesgos sobre bienes o servicios</p> <p>+Competitividad</p>	<p>Analizar los forma como se minimizan los riesgos y se solventan las problemáticas</p>	
	Relaciones	<p>Ambiente laboral y el buen trato</p>	<p>+Respeto</p> <p>+Colaboración</p> <p>+ Buen trato con y entre los trabajadores</p>	<p>Análisis del ambiente de trabajo</p>	
	Cooperación	<p>Trabajo en equipo</p>	<p>+ Apoyo a las operaciones</p> <p>+ Capacitación a los empleados</p> <p>+ Tecnificación de procesos</p>	<p>Identificar los factores de operatividad y formación de los trabajadores</p>	
	Estándares	<p>Percepción de los empleados</p>	<p>+ Normativas de rendimiento</p>	<p>Constatar cual es la perspectiva que</p>	

	sobre los parámetros de la empresa	+Equidad en los procesos	tienen los empleados sobre la empresa
Conflictos	Reacción ante las crisis de la empresa	+ Resolución de conflictos internos + Alianzas con otras entidades	Identificar las estrategias adoptadas por los directivos
Identidad	Sentido de pertenencia hacia la empresa	+Valor institucional en los trabajadores + Imagen corporativa + Principios misionales	Identificar el valor empresarial del cual goza el sector en el municipio

Fuente: Autora del proyecto

3.2 Población

La población elegida para la investigación son las organizaciones de economía solidaria de Ocaña, Norte de Santander, entre las cuales se encuentran, las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas de transporte, de esta índole se encuentran registradas en cámara de comercio 9 organizaciones, las cuales cuenta con un total de 153 empleados que será la población encuestada.

3.3 Muestra

En este caso el muestreo será la totalidad de la población, es decir se aplicará la encuesta a los 153 empleados de las diferentes organizaciones.

Tabla 2.

Listado de organizaciones

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	NUMERO DE EMPLEADOS EN TOTAL
---------------------------	------------------------------

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE SANTANDER LIMITADA FINANCIERA	18
COOPERATIVA ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO CREDISERVIR	64
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES EXTRABAJADORES PENSIONADOS JUBILADOS DE LA SALUD COOTRASALUD	3
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE COLOMBIA	2
FINCOMERCIO COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	2
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES UNIDOS DE OCANA LIMITADA-COOTRANSUNIDOS	40
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES HACARITAMA LIMITADA, "COOTRANSHACARITAMA"	19
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES SERVICIO PUBLICO INTEGRADO PARA EL	3
COOPERATIVA DE TRANSPORTE ESPECIAL, VIAJES Y TURISMO DE OCAÑA LTD	2

Fuente: Autora del proyecto

3.4 Técnica de recolección de la información

La técnica a utilizar para este trabajo de grado será la encuesta, teniendo en cuenta su carácter cuantitativo, se aplicará 153 encuestas a los seguidores de las organizaciones de economía solidaria, para conocer su percepción frente a la relación de liderazgo y clima laboral de la empresa donde trabajan.

3.5 Instrumento a utilizar

El instrumento que se utilizo es el cuestionario adoptado en el modelo Multifactor Leadership Questionnaire, conocido por sus siglas como MLQ, un modelo desarrollado por

Bernard Bass y Bruce Avolio, utilizado para medir el liderazgo en las organizaciones, sin embargo, se aplicó en este caso el método corto compuesto por 45 ítems que miden múltiples variables, a través de una escala de Likert con fin de lograr determinar el estilo de liderazgo.

A su vez se realizó otro cuestionario que consta de 16 ítem con el cuales se pretende obtener información referente al clima organizacional que se tiene en la empresa del sector solidario. El instrumento es validado por tres doctores expertos en el de administración de organizaciones.

Los datos que se obtuvieron después de aplicar el instrumento se procesaron empleando el paquete estadístico SPSS para el análisis descriptivo de las variables y posteriormente calcular el coeficiente de correlación y determinación entre las variables liderazgo y clima organizacional.

Capítulo 4. Resultados

4.1 Estilo de Liderazgo o Dirección en las empresas del sector solidario.

En este apartado se presentan los resultados del análisis e interpretación de cada uno de los instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación y su relación con los diferentes objetivos específicos.

El modelo de rasgos, el modelo conductual y el modelo de contingencias han contribuido a la comprensión del liderazgo, sin embargo, ninguno de ellos ha proporcionado una explicación completamente satisfactoria del liderazgo y su efectividad. Los últimos modelos, integrados bajo el nombre “el nuevo liderazgo”, contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos, grupos y organizaciones, el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (en adelante MLRT) de Bass y Avolio (1990) y Avolio y Bass (2004) se incluye en esta perspectiva citado en (Silva, 2010).

Este modelo incluye un conjunto de variables *laissez faire*, transaccionales, transformacionales y de resultados que han dado forma al MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire).

Según (Bass & Avolio, 1990) el perfil óptimo de liderazgo incluye una mínima frecuencia de *laissez faire* y un gradual incremento de la frecuencia de las variables transaccionales para llegar a una elevada frecuencia de las variables transformacionales. (Bass & Avolio, 1990) “Postulan que un líder efectivo exhibirá todos los estilos en algún grado. El liderazgo transformacional no es opuesto al transaccional, el liderazgo transformacional no reemplaza al transaccional, todo lo contrario, lo incrementa” (Hovell & Avolio, 1989).

A partir de lo expuesto a continuación se detallarán cada uno de los resultados obtenidos respecto a cada tipo de liderazgo propuesto en la metodología.

4.1.1 Liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional según (Bass & Avolio, 1990) conduce a un desempeño más allá de las expectativas establecidas ya que este tipo de líderes elevan los deseos de logro y superación de sus seguidores haciéndolos trascender sus propios intereses, a la vez que promueven el desarrollo de las organizaciones, despliegan un sentido fuerte de confianza y estimulan a sus seguidores para autosuperarse y aumentar los niveles morales y éticos significativamente (p, 35). Son cuatro las dimensiones transformacionales comprendidas en el MLRT: *Influencia Idealizada* (como Atributo y como Comportamiento), *Motivación Inspiracional*, *Estimulación Intelectual* y *Consideración Individual*.

Tabla 3.

Influencia Idealizada (Conductual)

Pregunta N°	Descriptivos		
	Media	Des. Est	
6	Nos habla de sus valores y creencias más importantes	3.5	1.19
14	Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	4.1	1.06
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	3.8	1.13
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	3.9	0.81
25	Se muestra confiable y seguro	4.0	1.03
34	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	4.1	0.78
Media Influencia Idealizada (Conductual)		3.9	1.0

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Influencia Idealizada de la Dimensión Transformacional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Frente a la variable *Influencia Idealizada (Conductual)*, esta se refiere a un líder que se comporta de manera ética, moral y consistente, transmitiendo valores congruentes con sus acciones y promoviendo la importancia de una misión colectiva.

La tabla muestra como la media para cada uno de los ítems es superior al 3.5 y con una media de global de 3.9, lo que evidencia que los gerentes de las empresas del sector solidario poseen buena influencia dentro de sus colaboradores.

Esta característica se identifica con lo expresado por (Silva, 2010) “donde es evidente cómo el líder logra influir en los seguidores inspirándoles orgullo, respeto y promoviendo una profunda identificación (al ser tomado por sus seguidores como un modelo a seguir)” y eso ocurre en las empresas del sector solidario.

Tabla 4.

Motivación Inspiracional

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
9 Habla del futuro con optimismo	4,1	0.94
13 Habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar	4.1	1.0
10 Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella	4.0	0.84
21 Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	4.1	0.87
26 Construye una visión motivante del futuro	4,0	0,92
36 Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	4,2	0,76
Media Motivación Inspiracional	4.08	0.88

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Motivación Inspiracional de la Dimensión Transformacional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

La Motivación Inspiracional está relacionada con la comunicación de una visión de futuro clara, deseable y significativa, persuadiendo con entusiasmo y optimismo que esta visión es posible. El líder desafía a los seguidores y despierta el espíritu de equipo, obteniendo como resultado seguidores involucrados y comprometidos en un proyecto compartido (Bass & Avolio, 1990).

Teniendo en cuenta lo expuesto, los datos de la investigación muestran como los gerentes se convierten en una fuente de motivación para sus colaboradores ya que la media de cada factor está por encima de 4, con una media global de 4.08, esta conducta inspiracional de los gerentes se manifiesta cuando el gerente busca inculcar orgullo en los individuos, usar palabras de ánimo para levantar la moral, poner ejemplos con su propia conducta de lo que es esperado, inspirar entusiasmo, construir confianza, y alabar el buen desempeño de los subordinados, haciéndolos sentir orgullosos de su grupo o equipo y eso es lo que reflejan los colaboradores en este aspecto.

Tabla 5.

Estimulación Intelectual

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
8 Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	4,0	0.96
30 Me ayuda a contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	3.8	1.17
32 Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	3.6	1.18
Media Estimulación Intelectual	3.8	1.10

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Estimulación Intelectual de la Dimensión Transformacional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

La *Estimulación Intelectual* (EI) representa a un líder que potencia la creatividad e innovación en los seguidores, lo cual se logra mediante el cuestionamiento constante por parte del líder y de los seguidores de suposiciones y problemas.

Esta dimensión de liderazgo transformacional arroja una media con un valor de 3.8 considerado como bueno, reflejando como los gerentes de las empresas del sector solidario buscan siempre trabajar en equipo y apoyar a los colaboradores para la obtención de los resultados, de igual forma hacen que los colaboradores salgan de sus rutinas conceptuales diarias, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados de manera efectiva. Para conseguirlo, los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos esto contribuye a generar un buen clima de trabajo.

Tabla 6.

Consideración Individualizada

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
15 Dedicar tiempo a enseñar y orientar	3.9	0,91
19 Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	3.2	1.44
29 Considera que cada uno de los miembros del equipo tenemos diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones	3.7	0.95
31 Me ayuda a mejorar mis capacidades	3.9	1.04
Media Consideración Individualizada	3.67	1.08

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Consideración Individualizada de la Dimensión Transformacional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

La *Consideración Individual* (CI) representa el trato del líder hacia cada uno de sus seguidores de manera individual, única y particular, identificando sus necesidades particulares de apoyo y desarrollo, Bass (1985) incluye en esta dimensión: una comunicación informal personalizada cara a cara, la información constante de los seguidores respecto a su situación y el contexto organizacional, el trato diferenciado (que hace que los seguidores se sientan únicos), el consejo, el apoyo, la escucha activa, la empatía y el *mentoring*.

La media de 3.67 global para este caso indica que los gerentes tratan a sus colaboradores desde sus individualidades, dan apoyo constante y un trato amable e informal acorde con el concepto de liderazgo, pero es importante tener en cuenta que algunos colaboradores confunden este aspecto como exclusión del grupo y por ende se refleja una media de 3.2 en la pregunta 19.

Una característica particular es que el líder es quien se acerca al lugar de trabajo de los subordinados para conversar con ellos, promoviendo el contacto individual y la comunicación entre las distintas jerarquías organizacionales y eso hace que los colaboradores se sientan más como amigos o familia del líder antes que trabajadores o empleados, esta postura del líder es la que se confunde con la falta de trabajo en grupo.

4.1.2 Liderazgo transaccional

La base del liderazgo transaccional es el intercambio, la relación costo-beneficio (Bass, 1999).

Este liderazgo se caracteriza por comportamientos asociados con transacciones constructivas o bien correctivas en las que los premios administrados por el líder estarían condicionados por el desempeño de los seguidores. El líder ofrece incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo animando e implicando a sus seguidores en conseguir el desempeño requerido y clarifica las tareas necesarias para alcanzar los resultados. Las dos dimensiones de este liderazgo son *Recompensa Contingente*, *Dirección por Pasiva* citado en (Silva, 2010).

Tabla 7.

Recompensa Contingente

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
1 Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	4.0	0.90
11 Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento	3.7	1.13
16 Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	3.9	0.63
35 Expresa satisfacción cuando cumplo lo esperado	4,2	0,79
Media Recompensa Contingente	3.95	0.86

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Recompensa Contingente de la Dimensión Transaccional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

La *Recompensa Contingente* (RC) incluye recompensas o promesas de recompensas por parte del líder a cambio del cumplimiento de los requerimientos a los seguidores, líder y seguidor negocian roles y responsabilidades, acordando lo que el seguidor tiene que alcanzar para recibir una recompensa (material o no material), o bien evitar la sanción que se fije por contrato.

También es claro que en las empresas no solo se trabaja por gusto y esto es lo que evidencia la tabla anterior, si bien los líderes motivan y ayudan a sus colaboradores estos no sobreviven solo de ánimo y aliento, se necesita motivarlos de otra manera para el fiel cumplimiento de los objetivos o metas de la empresa.

Es aquí donde entra en juego la gestión los gerentes para lograr que sus colaboradores se sientan motivados a través de recompensas que no siempre son de tipo material pero que estimulan al trabajador, la media de 3.95 muestra como este factor se evidencia en la gestión del gerente de las empresas del sector solidario, más aún cuando muchas de estas empresas están enfocadas en el logro de metas y objetivos que de una u otra manera motivan al colaborador.

Tabla 8.

Dirección por Excepción Activa

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
4 Presta atención a aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, fallos o desviaciones con respecto a la norma esperada).	4.0	1.06
22 Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	3.7	1.05
24 Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	4.0	0.94
27 Comunica a la gente a su cargo los fracasos con el fin de superarlos	3.7	1.30
Media Dirección por Excepción Activa	3.8	1.09

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Dirección por Excepción Activa de la Dimensión Transaccional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

La *Dirección por Excepción Activa* (DxEA), según la cual el líder se centra principalmente en el monitoreo y seguimiento de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos y evitar desviaciones de los desempeños esperados.

La media de 3.8 indica que existe una posición un poco rígida de los gerentes hacia este factor, pero por lo que muestran los datos en cada ítem esta actividad no genera ningún impacto negativo o contraproducente con los trabajadores, más bien se puede interpretar como mecanismo de mejora para el fiel cumplimiento de los objetivos, tal como lo plantea (Bass & Avolio, 1990) “La respuesta del líder ante la falla, puede variar en intensidad. Puede entregar información al subordinado de que el umbral de desempeño preestablecido ha sido cruzado, y qué anduvo mal; lo que podría estar acompañado por aclaración de las metas y animación por alcanzarlas, si el líder valora también la Recompensa Contingente”.

4.1.3 Laissez faire

Bass y Avolio (2000) también incluyen en su modelo un *no-liderazgo* o *laissez faire* similar al planteado por Lewin y Lippitt (1938) en sus estudios. En este caso, el líder evita todo tipo de influencia a sus subordinados eludiendo su responsabilidad de supervisión, no interviene en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo por excelencia, se limita a proporcionar información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan, no establece metas claras de trabajo y no ayuda a su grupo a tomar decisiones.

Este aspecto de constituye de dos factores. *Dirección por excepción pasiva* y el factor *dejar hacer*.

Tabla 9.

Dirección por Excepción Pasiva

Pregunta N°	Descriptivos		
	Media	Des. Est	
3	Trata de no intervenir en los problemas hasta que se vuelven serios.	3.2	1.3
12	Espera que las cosas vayan mal antes de actuar	2.6	1.52
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	2.8	1.50
20	Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar	2.1	1.45
Media Dirección por Excepción Pasiva		2.6	1.44

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Dirección por Excepción Pasiva de la Dimensión Laissez faire. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

En la *Dirección por Excepción Pasiva*, los líderes esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho.

Los datos muestran según la media de 2.6 que los gerentes de las empresas poco utilizan este tipo de liderazgo, ya que genera un impacto negativo en los colaboradores, puesto que estos se sienten desprotegidos por su líder y perseguidos ante los malos resultados.

Particularmente frente a este aspecto, los colaboradores encuentran la desaprobación, la reprimenda y la penalización ante el fracaso, lo que puede incluir multas o pérdida de trabajo, este tipo de liderazgo es poco observado, en las empresas los gerentes tienen una postura

proactiva donde no se espera hasta las últimas consecuencias para corregir los errores que se vayan presentando.

Tabla 10.

Laissez-Faire

Pregunta N°	Descriptivos		
	Media	Des. Est	
5	Evita involucrarse cuando surge algún problema importante.	2.5	1.46
7	Está ausente cuando se le necesita	2.0	1.29
28	Evita tomar decisiones	2.3	1.37
33	Se retrasa en responder a las cuestiones urgentes	2.2	1.32
Media Laissez-Faire		2.2	1.36

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Laissez faire (No Liderazgo) de la Dimensión Laissez faire. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Los líderes laissez-faire no delinear el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica Dirección por Excepción. El líder laissez-faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como hace el líder participativo, este liderazgo produce menos concentración en el trabajo, y una pobre calidad de éste que el liderazgo democrático y autocrático. Además, hay menos satisfacción general que en el estilo democrático, pero un poco más de satisfacción que en el estilo autocrático empleado en su estudio.

Definitivamente este factor es muy poco utilizado por los gerentes, la media de 2.2 muestra como este tipo de liderazgo es perjudicial para la organización por lo cual es poco evidenciado por los colaboradores.

El cuestionario MLQ 5x también evalúa otros aspectos como: la efectividad, el esfuerzo extra y la satisfacción a continuación se analiza los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 11.

Efectividad

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
37 Es eficaz a la hora de satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo	3.8	0.83
40 Es eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior	4.1	0.85
43 Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	4.0	0.85
45 El grupo que dirige es eficaz	4.0	0.74
Media Efectividad	4.53	0.81

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la efectividad, Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

La definición según los autores de este cuestionario hace hincapié a que el líder optimiza los recursos materiales y humanos de los miembros del equipo, de tal manera que se obtenga resultados óptimos con el menos costo posible, acoplándose con ley de economía del mínimo esfuerzo. Los resultados muestran una media significativa de 4.53, los colaboradores consensan los esfuerzos de sus jefes por el cumplimiento a cabalidad de las metas organizacionales aprovechando sus recursos al máximo.

Estos datos demuestran como los gerentes de las empresas del sector solidario, logran que sus colaboradores se comprometan con las directrices organizacionales para la obtención de los mejores resultados.

Tabla 12.

Esfuerzo Extra

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
39 Consigue que rinda más de lo que yo mismo/a esperaba	4.1	0.83
42 Aumenta mi deseo de tener éxito	4.1	0.73
44 Incrementa en mí el deseo de trabajar más	4.1	0.83
Media Efectividad	4.1	0.79

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con el esfuerzo extra. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Los datos de la investigación arrojan una media de 4.1 corroborando el papel que tiene la líder de alentar a su equipo para esforzarse más allá de lo estipulado para la obtención de objetivos. Los ítems indican que el líder aumenta el deseo y la capacidad de los colaboradores de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización, más allá del cumplimiento de sus obligaciones.

Este factor es importante tenerlo en cuenta, ya que se nota un compromiso por parte de los colaboradores de hacer las cosas influenciado por el líder, más allá de los compromisos laborales y de exigencia que tenga el puesto de trabajo.

Tabla 13.

Satisfacción

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
38 Usa métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios	3.9	0.97
41 Trabaja conmigo de forma satisfactoria	4.1	0.78
Media Efectividad	4.0	0.87

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la satisfacción. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

En cuanto a la satisfacción está se refiere a cómo responde el líder a las expectativas y necesidades de sus colaboradores, a la armonía del lugar de trabajo y las estrategias, tácticas y métodos que conllevan a la orientación al logro con una media de 4.0. Todas las anteriores a consecuencias organizacionales ligados al liderazgo transformacional.

El valor de este ítem refleja la simpatía que logra el gerente frente a sus colaboradores, la manera de los mismos por comprometerse por sus labores haciendo las cosas bien, con lo cual los colaboradores muestran su satisfacción frente a la dirección.

4.1.4 Estilos de liderazgo predominante

Los factores más valorados del liderazgo transaccional, transformacional y “laissez faire” se han extraído analizando cada uno de ellos de forma independiente, obteniendo su media aritmética y desviación típica. A través de estas estimaciones, ha sido posible realizar una

comparativa para reconocer e interpretar el factor más valorado de cada uno de los estilos de liderazgo señalados. Recuérdese que la escala de respuesta del instrumento oscila entre 1 y 5.

Tabla 14.

Liderazgo transformacional

Factores	Descriptivos	
	Media	Des. Est
Influencia Idealizada (Conductual)	3.9	1.0
Motivación Inspiracional	4.08	0.88
Estimulación intelectual	3.8	1.10
Consideración individualizada	3.67	1.08
Media	3.86	

Nota: La tabla muestra los factores más valorados de la Dimensión Transformacional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Para (Bass & Avolio, 1990) “el liderazgo transformacional se desglosa en cuatro factores. Los resultados obtenidos muestran diferencias poco significativas”. *La Motivación Inspiracional* se posiciona como el factor más valorado por los colaboradores con una media de 4.08. En el lado opuesto se encuentra el factor *consideración individualizada* con una media de 3.67 puntos. Por su parte la *Influencia Idealizada (Conductual)* y la *estimulación intelectual* ocupan las posiciones intermedias en el rango de factores del liderazgo transformacional con medias de 3.9 y 3.8 puntos respectivamente.

Teniendo como referente los conceptos teóricos se puede observar que los gerentes de las empresas del sector solidario más que jefes o supervisores son personas motivadoras para sus colaboradores, demostrando que existe un ambiente de camaradería entre la posición del que

dirige y el que obedece, lo que redundará en la eficiencia de las labores y en la consecución de los objetivos planteados por la organización y que están en cabeza de los dirigentes.

Por su parte cuando en las organizaciones existe un liderazgo inspiracional, estas consiguen mejorar su productividad, su ambiente de trabajo, las experiencias que tiene el consumidor con lo que acaban siendo más competitivas y ganando más beneficios sin tener que hacer inversiones extraordinarias. La clave la tienen las personas que trabajan allí, capaces de aportar todo su talento y su implicación en pro de la misión que tienen encomendada (Gomez, 2017).

Tabla 15.

Liderazgo transaccional

Factores	Descriptivos	
	Media	Des. Est
Recompensa Contingente	3.95	0.86
Dirección por Excepción Activa	3.8	1.09
Media	3.87	

Nota: La tabla muestra los factores más valorados de la Dimensión Transaccional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Para el análisis de los factores que componen el liderazgo transaccional la tabla muestra como recompensa contingente y dirección por excepción activa obtienen unas medias aritméticas de 3.95 y 3.8 respectivamente.

Lo que indica que el modelo de liderazgo transaccional propone que los seguidores son motivados mediante recompensas y castigos. Es un sistema de pago por esfuerzo. Otra creencia del liderazgo transaccional, afirma que los sistemas sociales de trabajo funcionan mejor con una

clara línea de mando. Cuando la gente acepta hacer un trabajo, una parte del trato es que cede toda la autoridad al mando. El propósito más importante de un subordinado es hacer lo que el mando le dice que haga.

Frente a estos resultados se puede determinar que, aunque el tipo de líder es fundamental en el manejo de toda organización, las recompensas son necesarias, las personas más que por gusto deben trabajar por necesidad por ende el gerente debe tener muy claro este aspecto para poder balancear las motivaciones de sus colaboradores.

Desde esta óptica el gerente no debe basar su gestión solo sobre este tipo de liderazgo, ya que este tiene muchas limitaciones para el trabajo creativo o basado en el conocimiento, de todas formas, es efectivo para determinadas situaciones. Max Weber uno de los fundadores de la sociología moderna, desarrolló esta teoría en 1947. En este modelo los aumentos de salario o beneficios, corresponderían a quienes hayan realizado el mejor trabajo (Martinez, 2011).

Tabla 16.

Laissez faire

Factores	Descriptivos	
	Media	Des. Est
Dirección por Excepción Pasiva	2.6	1.44
Dejar Hacer	2.2	1.36
Media	2.4	

Nota: La tabla muestra los factores más valorados de la Dimensión Laissez faire. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Bass y Avolio (2004) atribuyeron dos factores al liderazgo “laissez faire”. El primero, *dirección por excepción pasiva* los colaboradores de la muestra lo valoran con una media de 2.6

puntos. El factor *dejar hacer* se posiciona como el menos valorado por los colaboradores, con una media de 2.2 puntos.

El liderazgo *laissez faire* es definido como un no liderazgo, ya que generalmente es inefectivo debido a la falta de compromiso por parte del líder cuyas características principales son el desinterés y la ausencia de apoyo a sus seguidores, limitándose solo al resultado de las actividades. Los efectos de este estilo de liderazgo influyen negativamente en el desempeño de los subordinados, obteniendo bajos resultados (Pacsi, 2014).

Teniendo en cuenta este concepto los datos de la tabla son congruentes con lo establecido en la literatura, por lo que se puede inferir que los gerentes del sector solidario no utilizan este tipo de liderazgo en sus organizaciones de allí el bajo porcentaje obtenido en la tabla.

Después de analizar por separado cada uno de ítems valorados por los colaboradores con la implementación del método MLQ-5X, se puede hacer una comparación entre los tres estilos de liderazgo, calculando las medias aritméticas de cada uno de ellos según los factores indicados y a partir de esto conocer cuál es el tipo de liderazgo predominante en los gerentes de las empresas del sector solidario.

Tabla 17.

Tipo de Liderazgo o Dirección dominante

Liderazgo	Descriptivos	
	Media	Des. Est
Transformacional	3.86	1.01
Transaccional	3.87	0.97

Laissez faire	2.4	1.4
---------------	-----	-----

Nota: La tabla muestra el tipo de Liderazgo dominante en las empresarias de Ocaña. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

El liderazgo *transaccional* es el estilo más valorado por los colaboradores que integran la muestra con una media de 3.87 puntos y un grado de dispersión de los datos respecto de la media de 0.97. La segunda posición la ocupa el liderazgo *transformacional* l con una media de 3.86 puntos y una desviación típica de 01.01. El último puesto lo ocupa el denominado liderazgo “*laissez-faire*”, su media aritmética de 2.4 puntos se aleja del resto y el grado de dispersión de los datos respecto de la media es la más elevada de los tres con 1.4.

Aunque las diferencias entre el liderazgo Transaccional y Transformacional son muy pequeña se puede inferir que los dos tipos de liderazgo o dirección se complementan en el manejo organizacional de las empresas del sector solidario de Ocaña.

Estos datos reflejan que en las empresas pueden existir diferentes tipos de dirección o liderazgo que gestionados de forma adecuada contribuyen al logro de los objetivos de la organización como es el caso de la presente investigación donde, si bien es importante que exista motivación para el buen desempeño de los colaboradores, las recompensas, premios y castigos también hacen parte del mundo empresarial por lo tanto la utilización de los dos estilos de liderazgo de manera adecuada mejorara los resultados de las empresas y por ende la gestión de los gerentes tal como se evidencia en la presente investigación.

4.2 Caracterización del clima organizacional en las empresas del sector solidario en Ocaña.

Para poder entender de mejor forma el desarrollo del presente objetivo se procedió hacer un recorrido por los aspectos que se consideran fundamentales en clasificación de los tipos de

clima organizacional, es así como, en cuanto a las variedades de clima, Rensis Likert habla de dos tipos de clima organizacional cada uno de ellos dividido en dos grandes sistemas.

El primero es el clima de tipo AUTORITARIO, siendo este un clima cerrado determinado por una estructura rígida. Este se divide en dos grandes sistemas (Garcia & Ibarra, 2011):

- **El Sistema de Autoritarismo Explorador.** Que se caracteriza porque la jefatura, dirección o gerencia no tiene confianza hacia sus trabajadores, la percepción que se tiene en este tipo de clima es de temor y la interacción que se da entre colaboradores y directivos es casi nula.
- **El Sistema de Autoritarismo Paternalista.** Este se caracteriza porque en las relaciones colaboradoras y directas existe confianza, en este tipo de clima se manejan las recompensas y los castigos como fuentes de motivación y los supervisores de cada área manejan mecanismos de control.

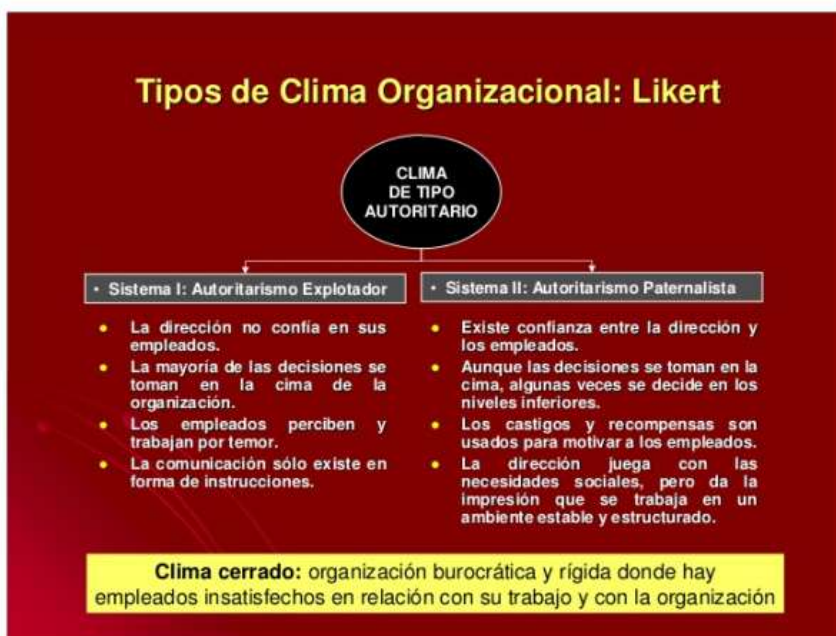


Figura 1. Clima de tipo autoritario

Fuente: (Ramos , 2012)

Y el segundo es el clima de tipo PARTICIPATIVO, en cuanto a este tipo de clima encontramos que corresponde a un clima abierto caracterizado por su estructura flexible. Este también se divide en dos grandes sistemas (Garcia & Ibarra, 2011):

- **Sistema Consultivo.** Este se caracteriza por la confianza que existe entre directivos y colaboradores. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- **Sistema Participación en Grupo.** Este se caracteriza porque los directivos tienen plena confianza en sus colaboradores. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio p:



Figura 2. Clima de Tipo participativo

Fuente: (Ramos , 2012)

Tendiendo claro cada uno de los aspectos a tener en consideración para la caracterización del clima organizacional de las empresas del sector solidario de Ocaña, se procede a contrastar la teoría con los datos recogidos en el trabajo de campo expuesto por los colaboradores, esta

contrastación se realizó midiendo algunas variables que son claves a la hora de verificar el clima organizacional de una empresa.

Tabla 18.

Estructura

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
15 Conozco la misión, la visión y los valores de la empresa y trabajo para ser parte de esto	3.7	1.28

Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Los datos del instrumento muestran como buena parte de los colaboradores conocen la estructura axiológica de las empresas donde laboran, lo que indica que tienen sentido de pertenencia por la mismo lo que contribuye a generar buen aprecio por la misma.

Tabla 19.

Responsabilidad

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
14 Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe	2.5	1.52

Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Para el efecto de la responsabilidad la media de 2.5 indica que los colaboradores dependen en gran medida de las instrucciones que da su jefe, lo que indica que estos toman en cuenta las instrucciones, buscando siempre cumplir con el trabajo asignado de la mejor manera.

Tabla 20.

Recompensa y remuneración

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
7 En esta empresa se recompensa, estimula o se hace reconocimiento al que trabaja bien	3.46	1.03
6 Considero que los ascensos son objetivos	3.96	0.86
Media	3.71	

Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Como se había dicho en el análisis de liderazgo las recompensas son necesarias en toda organización como estímulo al rendimiento de los colaboradores, ese aspecto se evidencia en los datos de la investigación donde los empleados reconocen que se les estimula y recompensa en sus labores realizadas, así como están conformes con la manera como las empresas hacen los ascensos.

Tabla 21.

Relaciones y conflictos

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
12 Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo	3.9	1.12
13 Existen grupo de empleados que apoyen el proceso de resolución de conflictos internos	3.57	1.27
1 Nuestras tareas, decisiones y obligaciones laborales las realizamos en equipo	3.9	0.82
Media	3.8	

Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Es evidente como existe camaradería entre los colaboradores de las empresas del sector solidario, la media de 3.9 demuestra cómo se pueden observar buenas relaciones entre los empleados, así como, cada que se presenta conflictos son solucionados de una forma cordial y de armonía.

Tabla 22.

Desafíos

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
2 Me siento satisfecho(a) con el desarrollo profesional que puedo tener en esta organización	4.0	0.82

Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Cuando los colaboradores poseen sentido de pertinencia por la empresa donde trabajan, su compromiso y motivación se ven reflejados en la aptitud de su desempeño laboral, esta situación es la evidenciada en la tabla anterior donde la media de 4.0 muestra el compromiso y la satisfacción de los colaboradores por labor desempeñada, de igual manera creen que la empresa les puede brindar las condiciones para obtener un crecimiento personal y profesional.

Tabla 23.

Comunicación y Cooperación

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
4 Es inusual que tengamos problemas por la circulación de información inexacta	3.52	1.04
11 La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente	4.0	0.89
16 Tengo disponible información sobre los servicios que ofrece la empresa	4.2	0.80

3	Las personas en la organización se tratan como buenos compañeros	3.9	0.97
Media		3.9	

Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo (Gomez, 2016).

Desde esta premisa se puede considerar que las empresas del sector solidario manejan de la mejor forma sus canales de comunicación, así lo muestran los datos al indicar una media de 3.9. Por lo tanto, es fundamental en toda organización que existe un buen ambiente comunicativo entre los colaboradores lo que contribuirá al logro de los objetivos de la empresa y a la satisfacción del cliente interno.

Tabla 24.

Identidad

Pregunta N°	Descriptivos		
	Media	Des. Est	
5	Me siento orgulloso(a) de laborar en esta organización	4.18	0.76
8	Me siento parte de la empresa, integrado con el resto de Colaboradores	4.1	0.89
9	Se respira un ambiente tranquilo en medio de la organización	4.0	1.01
10	Actualmente estoy feliz con mi trabajo	4.3	0.71
Media		4.14	

Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

La identidad en la empresa se refleja cuando un empleado es comprometido, el cual percibe el valor y la importancia de integrar las metas individuales y organizacionales; el empleado piensa en sus metas y las de la organización en términos personales. Esto es lo evidenciado en la investigación donde la media de 4.14 indica el compromiso que tienen los colaboradores de las empresas del sector solidario.

Para Alcover, Carlos, Martínez y Mazo (2015) la identidad inicialmente se empleó para referirse al grado hasta el cual una persona se identifica psicológicamente con el trabajo que realiza y la importancia del trabajo en su autoimagen, aspecto este último que está relacionado con el grado en que el nivel del rendimiento alcanzado por la persona influye en su autoestima.

4.2.1 Tipo de clima Organizacional. Una vez caracterizados y analizados cada uno de los aspectos que componen en clima organizacional de una empresa se procedió a identificar a partir de los datos obtenidos con las respuestas de los colaboradores, el tipo de clima organizacional predominante en las empresas del sector solidario de Ocaña.

Clima organizacional de Tipo participativo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre

los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica (Brunet, 2014).

Todas estas características fueron evidenciadas en las respuestas de los colaboradores, con lo cual se puede deducir que existe un buen clima laboral en las empresas del sector solidario de Ocaña y este apunta al estilo de clima Participativo.

4.3 Relación entre el estilo de liderazgo o dirección y el clima organizacional en las empresas del sector solidario del Municipio.

Hasta este punto la investigación ya arrojó datos concretos sobre el tipo de liderazgo o dirección y el clima organizacional que se vive en las empresas del sector solidario, por lo tanto, solo falta por establecer si existe alguna relación entre estos dos aspectos y como se complementan o difieren en la empresa.

Para el caso particular de la presente investigación se evidenció que las diferencias entre el liderazgo Transaccional y Transformacional son muy pequeñas, por lo que se puede inferir que los dos tipos de liderazgo o dirección se complementan en el manejo organizacional de las empresas del sector solidario de Ocaña, de igual manera las características de los mismos son apreciadas por los colaboradores de las empresa, frente al clima laboral este se inclina según lo encontrado en el trabajo de campo así un clima laboral participativo que se logra identificar plenamente con los tipos de liderazgo o dirección que se ejerce en las empresas del sector solidario de Ocaña.

Tabla 25.

Correlación

		Correlaciones	
		DIRECCION	CLIMAORG
TRANSACCIONAL	Correlación de Pearson	1	,562**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	153	153
CLIMAORG	Correlación de Pearson	,562**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	153	153

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Desde esta óptica se puede decir con claridad que si existe una relación directa entre los estilos de liderazgo o dirección y el clima laboral del 56.2% que se observa en las empresas, esta característica es constante en las empresas como lo menciona (Salguero & Garcia, 2017).

La credibilidad es la base del liderazgo. Los líderes inspiran una visión compartida pensando en el futuro, integrando a todos los miembros de una organización y propiciando un agradable ambiente de trabajo. El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta la salud y el bienestar de las personas (Peiró & Rodríguez, 2008). Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis & O'Connell, 2011).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004). La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común (Shriberg & Lloyd, 2004).

Gráficamente se puede analizar la relación existente de la siguiente manera:

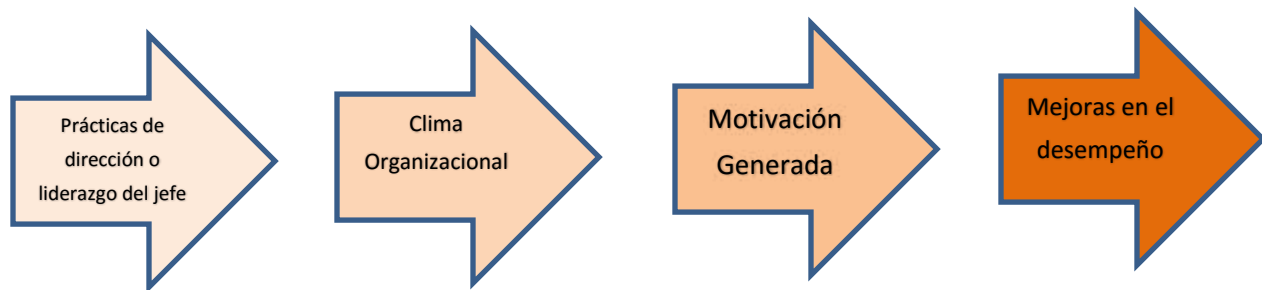


Figura 3. Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional

Fuente: Stringer (2001).

Capítulo 5. Conclusiones

Teniendo como presente que las personas constituyen el elemento fundamental en cada componente de la organización, su gestión y direccionamiento debe estar acompañado de un modelo eficaz de liderazgo esto con el fin de llegar al éxito organizacional.

La empresa debe crear un clima laboral favorable para que los miembros se sientan a gusto de pertenecer y laborar en ella, tomando en cuenta la importancia de conocer las necesidades y expectativas que presenta cada uno de sus colaboradores, esto contribuye a generar motivación y sentido de pertinencia que en últimas es la clave de un trabajador comprometido, el cual siempre va a buscar tanto sus logros como los de la organización.

Teniendo en cuenta la importancia de las personas y el desenvolvimiento de éstas en el ámbito laboral, desde la ejecución en el rol empresarial, se hace necesario analizar desde el contexto de liderazgo, las implicaciones que un líder puede ocasionar de acuerdo a su estilo y proceder, en el ejercicio de direccionar las personas, para el caso particular de la investigación el tipo de liderazgo transformacional y transaccional encontrados en las empresas del sector solidario han creado un buen clima laboral y por ende una adecuada alineación e interacción entre sus inmediatos colaboradores y demás áreas.

Frente al clima laboral se puede concluir que este puede ser una fortaleza para las empresas según las respuestas analizadas, ya que, el personal conoce las políticas y reglamentos de la institución, sienten autonomía en la realización de su trabajo, están conformes con su remuneración y recompensas no monetarias, sienten que han alcanzado sus objetivos tanto

personales como laborales, mantienen una buena relación entre compañeros, están debidamente comunicados, cumplen a satisfacción con los estándares de su área de trabajo, los conflictos son manejados adecuadamente y se sienten comprometidos con la institución.

El liderazgo y el clima laboral están íntimamente interconectados, ya que, desde el ejercicio de ser líder, éste exige comprender lo que quieren los seres humanos y por qué actúan en determinada forma, los líderes pueden no sólo responder a estos motivadores, sino también pueden acentuarlos o disminuirlos a través de sus estilos de liderazgo aplicados en su diaria labor.

Capítulo 6. Recomendaciones

Hacer comparaciones entre temas tan complejos como la dirección y liderazgo requiere de la realización de más estudios que logren respaldar los datos obtenidos en esta investigación, por ende, es recomendable seguir motivando tanto a las empresas como a los estudiantes e investigadores a continuar con el tema.

Desde el punto de vista empresarial también es fundamental que los directivos de las empresas incluyan dentro de sus planes de acción hacer continuamente los análisis del clima organizacional, esto con de generar estrategias que contribuyan al mejoramiento del mismo y con esto hacer más fácil el logro de los objetivos de la organización.

La Universidad como actor principal de la academia en la ciudad debería buscar estrategias que contribuyan a la capacitación y formación de los directivos y personal de las empresas de la región para fortalecer la parte empresarial de la ciudad con apoyo a factor tan clave de la organización como es su clima laboral y su estilo de dirección.

Referencias

- Alicia, O (2011).** Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Liberabit.
- Aranda, E (2016).** La Gerencia de la Felicidad: un nuevo modelo para la gestión de las organizaciones. Tesis de grado. Universidad Militar Nueva Granada.
- Brunet, L (2011)** (citado Likert, R, 1974. Le gouvernement participatif de l'entreprise, Clection Hommes et organisations). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas. Págs. 39 -41.
- C, A (2013).** Kurt Lewin y sus aportes a la administración. Recuperado de:
<http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha22405.html>
- Cámara de Comercio (2016).** ¿Qué es una entidad del sector solidario? Cúcuta, Colombia. Recuperado de: http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_46993433916115
- Chávez, M (2013).** La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional. Análisis de la PYME Ecuatoriana. Tesis Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.
- Collins, J (2005).** Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. Universum. Págs. 44-46.
- Cuadra, A., & Veloso, C (2007).** Liderazgo de Nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación. Harvard Business School Publishing Corporation. Recuperado de:
http://orion2020.org/archivo/articulos/r_liderazgonivel5.pdf
- Dávila, R (2013).** La Cooperativa una forma organizacional y administrativa particular. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de:
http://www.javeriana.edu.co/ier/recursos_user/documentos/innovacion/capitulo2.pdf
- Daft, Richard L (2007).** La experiencia del liderazgo. Editorial: S.A. ediciones Paraninfo. ISBN: 9789706865458.
- Decreto 1227 (2005).** Reglamenta el decreto 1567 de 1998. Recuperado de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>
- Decreto 1714 (2012).** Reglamenta la Ley 454 de 1998. Recuperado de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433> empresarial-bertrand-regader
- Gaitan, I;Breton, D. C;Urbano, H. L. C;Mahecha, C; & Arteaga, M. (2015).** Todo es cuestión de actitud. Gestión de la felicidad. Harvard Deusto (244), 6-17. Recuperado de:

https://ezproxy.umng.edu.co:2221/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL_TODO=gerencia+de+la+felicidad

- López, Y; & García Y (2016).** Las motivaciones desde el estilo de dirección y el clima organizacional. Tesis, Universidad de Manizales. PDF. Recuperado de:
<http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2660/TRABAJO%20ANDREA%20LOPEZ%20-%20MARCELA%20GARCIA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Lupano, M., & Castro, A (2005).** Estudio sobre el liderazgo. Teorías y evaluación .
Universidad de Palermo. Págs. 3-4.
- March, A (2010)** (citado Kotter, J, 1995). Liderando el cambio: por qué los esfuerzos de transformación. PDF Traducido de HDR. Recuperado de:
<http://www.dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Cambio%20y%20Gestion%20del%20cambio/Liderando%20el%20cambio%20John%20Kotter.pdf>
- Méndez, C (2006).** Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mendoza, K; García, J; Patiño, N; Guevara, T; & Bolívar, N (2009).** Clima Organizacional en la cooperativa COOTRAEMUN. Artículo científico. Línea Desarrollo y Gestión. Uni. Minuto.
- Mendoza, m.R (2006)** (citado Bass, 1999). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Artículo Científico. Revista Facultad de Ciencias Económicas. Vol. XIV. Universidad Militar Nueva Granada.
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Mora, F., & Gonzáles, D (2009)** (citado Golemán, D, 2002. Working with Emotional Intelligence). La práctica de la inteligencia emocional. Traducción del inglés. I.S.B.N.:84-724-407. Barcelona, España.
- Münch, L (2011)** (citado McClelland, 1989. Teoría de las necesidades) Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 87-88.
- Münch, L (2011)** (citados Blake y Mouton, 1970. El modelo del cuadro organizacional Grid). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 151-152.
- Münch, L (2011)** (citado Warren, B, 1970. Perspectivas del desarrollo organizacional). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 152-154.

- Münch, L (2011)** (citado Adair, J, 2002. Inspiring Leadership, Thorogood.). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Pág. 160-161.
- Münch, L (2006)**. Fundamentos de Administración, Casos y prácticas. 2da. Edición, México. ISBN. 968-24-5497-2. Pág. 147.
- Muñoz, B (2016)**. Liderazgo, Clima Organizacional y Productividad Empresarial. Artículo científico. Universidad del Rosario. Bogotá D. C. Colombia.
- Novela, R. (2014)**. Importancia del liderazgo: el mundo requiere de líderes . Editorial.Selv magazine, págs. 2-3.
- Omar, A (2011)**. Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor . Liberabit. Págs.130-131.
- Perilla, L., & Gómez, V (2017)**. Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, pág 16.
- Ramos, D (2012)** (citados Douglas McGregor, 1960. El lado humano de las organizaciones. Comportamiento Organizacional). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Tesis. UNAD, Colombia.
- Regader, B (2016)**. Liderazgo empresarial. Recuperado de:
<https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-5-tipos-liderazgo->
- Rodríguez, A.M (2014)**. Liderazgo y clima laboral. Tesis. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado de: <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/13312/1/LIDERAZGO%20Y%20CLIMA%20LABORAL.pdf>
- Romero, R.** Libro Marketing. Editorial Palmir E.I.R.L., Pág. 9
- Serrano, B; & Portalanza, A (2014)**. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Universidad Espíritu Santo, Ecuador.
- Thompson, I (2009)**. Definición de empresa. Recuperado de:
http://webquest.carm.es/majwq/public/files/files_user/gerardobernabe/definicion_de_empresa.pdf
- Torres, R. Z (2012)**. Inteligencia Emocional y practicas de liderazgo en las organizaciones colombianas . Cuadernos de administración (UniValle), págs.89-90.

Yepes, A; & Juli, L (2011). Análisis del clima organizacional en el Sector Cooperativo de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez. Tesis. Universidad de Cartagena. PDF. Recuperado de:

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1452/1/TESIS%20DE%20GRADO%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LAS%20COOPERATIVAS%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20CARTAGENA%20BASADO%20EN%20EL%20MO.pdf>

Apéndice

Apéndice A. Encuesta estilos de liderazgo o dirección

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

Fecha: _____ Organización: _____

Cargo de la persona evaluada: _____

Sexo: F__ M__

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona que dirige su organización tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda. Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

Piense si lo que dice cada frase se ajusta a lo que su jefe/a o mando suele hacer en su trabajo. Use la siguiente escala para dar sus respuestas, marcando la que elija con una cruz o un círculo.

¿Con qué frecuencia hace usted en su trabajo lo que dice cada frase?

1	2	3	4	5
Nunca	De vez en cuando	A veces	Casi siempre	Siempre

1 Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	1	2	3	4	5
2. Acostumbra a evaluar de forma crítica las creencias y supuestos para ver si son apropiados.	1	2	3	4	5
3. Trata de no intervenir en los problemas hasta que se vuelven serios.	1	2	3	4	5
4. Presta atención a aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, fallos o desviaciones con respecto a la norma esperada).	1	2	3	4	5
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante.	1	2	3	4	5
6. Nos habla de sus valores y creencias más importantes.	1	2	3	4	5
7. Está ausente cuando se le necesita.	1	2	3	4	5
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.	1	2	3	4	5
9. Habla del futuro con optimismo.	1	2	3	4	5
10. Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella.	1	2	3	4	5
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento.	1	2	3	4	5
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar.	1	2	3	4	5
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar.	1	2	3	4	5
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	1	2	3	4	5

15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	1	2	3	4	5
16. Dejar en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	1	2	3	4	5
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1	2	3	4	5
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	1	2	3	4	5
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.	1	2	3	4	5
21. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	1	2	3	4	5
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	1	2	3	4	5
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	1	2	3	4	5
25. Se muestra confiable y seguro.	1	2	3	4	5
26. Construye una visión motivante del futuro.	1	2	3	4	5
27. Comunica a la gente a su cargo los fracasos con el fin de superarlos.	1	2	3	4	5
28. Evita tomar decisiones	1	2	3	4	5
29. Considera que cada uno de los miembros del equipo tenemos diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	1	2	3	4	5
30. Me ayuda a contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes.	1	2	3	4	5
31. Me ayuda a mejorar mis capacidades.	1	2	3	4	5
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.	1	2	3	4	5
33. Se retrasa en responder a las cuestiones urgentes.	1	2	3	4	5
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	1	2	3	4	5
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	1	2	3	4	5
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	1	2	3	4	5
37. Es eficaz a la hora de satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.	1	2	3	4	5
38. Usa métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	1	2	3	4	5
39. Consigue que rinda más de lo que yo mismo/a esperaba.	1	2	3	4	5
40. Es eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior	1	2	3	4	5
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria.	1	2	3	4	5
42. Aumenta mi deseo de tener éxito.	1	2	3	4	5
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.	1	2	3	4	5
44. Incrementa en mí el deseo de trabajar más.	1	2	3	4	5
45. El grupo que dirige es eficaz.	1	2	3	4	5

Apéndice A. Encuesta para evaluar el clima organizacional

La siguiente encuesta se realiza con el fin para evaluar el clima organizacional que se tiene en su organización. Les agradeceremos responder a las siguientes preguntas:

1	2	3	4	5
Nunca	De vez en cuando	A veces	Casi siempre	Siempre

1. Nuestras tareas, decisiones y obligaciones laborales las realizamos en equipo.	1	2	3	4	5
2. Me siento satisfecho(a) con el desarrollo profesional que puedo tener en esta organización.	1	2	3	4	5
3. Las personas en la organización se tratan como buenos compañeros.	1	2	3	4	5
4. Es inusual que tengamos problemas por la circulación de información inexacta.	1	2	3	4	5
5. Me siento orgulloso(a) de laborar en esta organización.	1	2	3	4	5
6. Considero que los ascensos son objetivos.	1	2	3	4	5
7. En esta empresa se recompensa, estimula o se hace reconocimiento al que trabaja bien.	1	2	3	4	5
8. Me siento parte de la empresa, integrado con el resto de colaboradores	1	2	3	4	5
9. Se respira un ambiente tranquilo en medio de la organización.	1	2	3	4	5
10. Actualmente estoy feliz con mi trabajo.	1	2	3	4	5
11. La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente.	1	2	3	4	5
12. Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
13. Existen grupo de empleados que apoyen el proceso de resolución de conflictos internos.	1	2	3	4	5
14. Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.	1	2	3	4	5
15. Conozco la misión, la visión y los valores de IPS y trabajo para ser parte de esto.	1	2	3	4	5
16. Tengo disponible información sobre los servicios que ofrece la empresa.	1	2	3	4	5