

El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional, elemento de desarrollo en el sector solidario

The role of leadership in the configuration of the organizational climate, an element of development in the solidarity sector

DOI: 10.18041/2619-4244/dl.28.7294

Resumen

Las organizaciones hoy en día se encuentran en un constante cambio con el fin de mantenerse en el mercado, por esto el liderazgo es fundamental y de suma importancia en las organizaciones y ha tenido relevancia en las últimas décadas siendo asociado con el clima organizacional, es decir según el tipo de liderazgo que exista en la organización se ejerce una influencia en el bienestar y la efectividad de los seguidores dando como resultado positivo o negativo la productividad de las organizaciones. El propósito de la investigación fue determinar la relación entre el estilo de dirección y el clima organizacional en las empresas del sector solidario de Ocaña, Norte de Santander. El estudio asumió una perspectiva epistemológica con paradigma positivista, a partir de una metodología cuantitativa, donde se evalúan dos variables (liderazgo y clima organizacional) de tipo correlacional, a su vez no experimental de corte transaccional. El instrumento que se utilizó 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 a través de una escala de Likert. Los resultados pudieron evidenciar que existe una correlación positiva y moderada entre las variables objeto del estudio del 56.2%, además se evidencia que el liderazgo transaccional es el predominante en las empresas del sector solidario de Ocaña, Norte de Santander.

Palabras clave: Estilo de dirección; Liderazgo; Clima organizacional.

Abstract

Nowadays, the most of organizations are constantly changing in order to keep up in the market. Based on that leadership is essential and of utmost importance in organizations and those have been relevant in recent decades being associated with the organizational atmosphere, that means, it depends on the type of leadership that exists in the organization there is an influence on the welfare and effectiveness of the followers, giving to the organizations a positive or negative results on the productivity. The purpose of the following investigation is to determine the relationship between management style and organizational atmosphere in companies in the solidarity sector of Ocaña, Norte de Santander. This investigation assumed an epistemological perspective with a positivist paradigm, based on a quantitative methodology, where two correlational variables (leadership and organizational atmosphere) are evaluated, at the same time it's not experimental of a transactional nature. The instrument used is the questionnaire adopted in the Multifactor Leadership Questionnaire model, known by its initials as MLQ, a model developed by Bernard Bass and Bruce Avolio through a Likert scale. The results obtained show out that there is a positive and moderate correlation between the variables object of the study 56.2%. Furthermore, it demonstrates that the transactional leadership is predominant in the companies of the solidarity sector of Ocaña, Norte de Santander.

Keywords: Management style; Leadership; Organizational atmosphere.

Estefanía Angarita

Magister en Administración de la universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña, Correo: estefania.angarita@unad.edu.co
ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-9784-1479>

Luis Jiménez

Doctor en Ciencias Gerenciales-Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca – Colombia. Profesor-Investigador
Correo: lalfredojimenez@unicolmayor.edu.co
ORCID:<http://orcid.org/0000-0001-8656-9406>

Omaira Manzano

Doctora en Administración- Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
Correo: omaira.manzano@unad.edu.co
ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-2715-8903>

Cómo citar: Angarita, E., Jiménez, L. ., & Manzano, O. . (2021). El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional, elemento de desarrollo en el sector solidario. *Dictamen Libre*, (28). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.28.7294>

Licencia Creative Commons
Atribución-Compartir Igual
4.0 Internacional



RECIBIDO:
22 de Octubre de 2020
ACEPTADO:
16 de Enero de 2021



Introducción

Durante muchos años, el liderazgo ha sido reivindicada como un elemento importante de organización exitosa en el negocio. En ese orden, la investigación se enfocó 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.

De esta manera, 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), (Riicado, 2014) cabe resaltar la importancia de ambos agentes en el cambio continuo de una organización.

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. Por tal razón, no se ha estudiado a profundidad en Latinoamérica, pero lo poco que se ha hecho muestra la relación existente entre las practicas 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).

Ahora, 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 vinculo que afecte o mejore la productividad.

Fundamentación Teórica

Estilos de liderazgo

Las teorías y prácticas de liderazgo anteriores se centran en lo que hacen los líderes, y cómo lo hacen, para qué sirve el liderazgo. El concepto de liderazgo ha sido mal entendido por varias partes. Algunas personas piensan que el liderazgo es el primero o el más poderoso. McNamara (2008) identificó al líder como alguien que establece la dirección en un esfuerzo e influye en las personas para que sigan esas instrucciones. Chemers (2002) tiene una opinión diferente sobre la definición de liderazgo. El significado de liderazgo se da como el proceso de influencia social en el que una persona puede infligir el apoyo de ayuda de otros en el cumplimiento de una tarea común.

Lok, P. & Crawford (2004) agregaron que la cultura y los estilos de liderazgo son influencias importantes en los individuos. Esto se debe a que los líderes son los que establecen el tono de la organización, definen sus valores y normas, y crean y mantienen una personalidad de cómo es la organización (David y Ricky, 2006). Sin embargo, todas las definiciones tienen similitudes en algunos puntos. Se puede decir que los comportamientos de liderazgo son uno de los factores que pueden conducir al éxito de los negocios. Para seguir liderando en un entorno desafiante, un líder debe seguir aprendiendo y ser altamente responsable en sus tareas y subordinados. Cortés (2017) señala que sin importar qué tan automatizadas se encuentren las operaciones de las empresas, los objetivos propuestos siempre se alcanzan a través de personas que deben interactuar entre sí y establecer relaciones laborales en medio de un entorno social demarcado por jerarquías y normatividad. La responsabilidad de un líder no es fácil porque necesita un alto compromiso para lograr la tarea. Hay dos tipos de estilos de liderazgo que se explican a continuación.

Además, según un estudio realizado por Gary W. Ivey (2010), los comportamientos de liderazgo de recompensa contingente realizados por supervisores de menor rango predijeron tanto los resultados como los realizados por los supervisores de mayor rango. Aunque el liderazgo de recompensa contingente percibido fue un fuerte predictor tanto de la satisfacción laboral del seguidor como de las actitudes del seguidor hacia el supervisor, no predijo ninguno de los resultados con tanta fuerza.

Según Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) y Charless (2014), también declararon que los estilos de liderazgo de hombres y mujeres difieren significativamente en que se informa que las gerentes femeninas lideran en un estilo diferenciador, mientras que se cree que los gerentes masculinos muestran un estilo más de acomodamiento. El liderazgo se ha descrito como un acuerdo que ocurre entre líderes y seguidores, donde las recompensas se basan en el desempeño laboral (Bass y Avolio, 1994).

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 denominó 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.

De acuerdo a lo anterior, el personal para que 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 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)

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". Porto (2017) señala El diseño organizacional es una herramienta para organizar, construir y adaptar la forma de organización (estructura) de una empresa.

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) de acuerdo al autor, 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. Asimismo, se vincularon conceptos relacionados con la investigación como son:

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)

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.



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)

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)

Metodología

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del procesamiento de la información producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos contenido de cincuenta y siete (61) ítems dirigido a los integrantes de las empresas del sector solidario ubicadas en la ciudad de Ocaña, Colombia. para analizar la relación entre estilo de dirección y el clima organizacional de las empresas objeto de estudio. De esta manera, los resultados están vinculados directamente con el cuerpo de objetivos diseñados, al planteamiento del problema tratado en la investigación presentada y además dichos resultados,

se clasifican considerando las dimensiones e indicadores que se formularon a partir del estudio de las variables.

De igual forma, el tipo de investigación se fundamenta en un paradigma positivista, el cual según Rojas (2007, p. 25), está orientado por la “la búsqueda objetiva del saber científico, a través de métodos cuantitativos, ha fundamentado la investigación en experiencias condicionadas y controladas”; con metodología cuantitativa con un enfoque Descriptivo “no experimental”, 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.

Variables	Elaboración de constructo/ Definición	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores	Descripción operacional				
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	+Control +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 +Buen comunicador + Optimista	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	+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		*Determinar el compromiso y motivación entre los colaboradores *Analizar el fomento del pensamiento creativo *Analizar la capacidad discursiva para transmitir las ideas y lineamientos de forma efectiva *Identificar los valores y costumbres del líder			
			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 tipo de compañerismo y compromiso para

Tabla 1: Operacionalización de las variables
Fuente: Los autores

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.



NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	NÚMERO 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 LTDA	2

Tabla 2: Total de cooperativas en Ocaña
Fuente: Los autores

En ese orden, el instrumento que utilizo fue el cuestionario del 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, de igual modo, 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 y a su vez se realiza otro cuestionario que costa de 16 ítem con el cuales se pretende obtener información referente al clima organizacional que se tiene en la empresa del sector solidario. Asimismo, se empleó el paquete estadístico SPSS para el análisis descriptivo de las variables y posteriormente calcular el coeficiente de correlación y determinación entre las mismas.

Resultados y Discusión

En este apartado se analizó e interpreto cada uno de los instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación y su relación con los diferentes objetivos específicos, es así que Según (Avolio & Bassel, 2004) 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. Según el autor postular 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". (Howell, J. P. & Costley, 2001)

Liderazgo transformacional

Son cuatro las dimensiones transformacionales comprendidas en el MLRT: Influencia Idealizada (como Atributo y como Comportamiento), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individual.

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

Tabla 3: Influencia Idealizada (Conductual)

Fuente: Los autores

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.

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

Tabla 4: Motivación Inspiracional

Fuente: Los autores

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.

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

Tabla 5: Estimulación Intelectual

Fuente: Los autores



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.

Pregunta N°		Descriptivos	
		Media	Des. Est
15	Dedica 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

Tabla 6: Consideración Individualizada
Fuente: Los autores

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.

Liderazgo transaccional

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).

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

Tabla 7: Recompensa Contingente
Fuente: Los autores

La Recompensa Contingente (RC) incluye recompensas o promesas de recompensas por parte del líder a cambio del cumplimiento de los requerimientos a los seguidores. Es aquí donde entra en juego la gestión

La Recompensa Contingente (RC) incluye recompensas o promesas de recompensas por parte del líder a cambio del cumplimiento de los requerimientos a los seguidores. 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.

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

Tabla 8: Dirección por Excepción Activa
Fuente: Los autores

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

Laissez faire

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. (Lewin y Lippitt (1938) Este aspecto de constituye de dos factores, dirección por excepción pasiva y el factor dejar hacer.

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

Tabla 9: Dirección por Excepción Pasiva
Fuente: Los autores

En la Dirección por Excepción Pasiva, los líderes esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, en sentido, 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.

En la Dirección por Excepción Pasiva, los líderes esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, en sentido, 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.

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

Tabla 10: Laissez-Faire
Fuente: Los autores

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. Por otra parte, 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.

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	

Tabla 11: Liderazgo transformacional
Fuente: Los autores

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.

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.

Liderazgo	Descriptivos	
	Media	Des. Est
Transformacional	3.86	1.01
Transaccional	3.87	0.97
Laissez faire	2.4	1.4

Tabla 12: Tipo de Liderazgo o Dirección dominante
Fuente: Los autores

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 1.01. La segunda posición la ocupa el liderazgo transformacional I con una media de 3.86 puntos y una desviación típica de 0.97. 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.

Por otra parte, teniendo claro cada uno de los aspectos a tener en consideración para la caracterización del clima organizacional de las empresas del sector solidario de Ocaña siendo este otro objetivo propuesto en la investigación, se procede a contrastar la teoría con los datos recogidos en el trabajo de campo expuesto por los colaboradores, esta contrastación se realizó midiendo alguna variable que son claves a la hora de verificar el clima organizacional de una empresa.

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

Tabla 13: Estructura
Fuente: Los autores

Los datos del instrumento muestran como buena parte de los colaboradores conocen la estructura axiológica de las empresas donde laboran, de acuerdo a Korres (2015) por ello, en cada persona los valores van cambiando a lo largo de la vida en un proceso dinámico y sistémico, influidos por las distintas situaciones y experiencias vividas. Así se establece una relación dinámica entre los valores y el desarrollo humano. De manera que, una vez identificados, pueden relacionarse de forma específica con el equilibrio y las etapas de madurez de la persona, grupo u organización. lo que indica que tienen sentido de pertenencia por la mismo lo que contribuye a generar buen aprecio por la misma.

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	

Tabla 14: Relaciones y conflictos
Fuente: Los autores

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.

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	

Tabla 15: Identidad
Fuente: Los autores

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. Por tal motivo, 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.

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

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 la 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.

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:

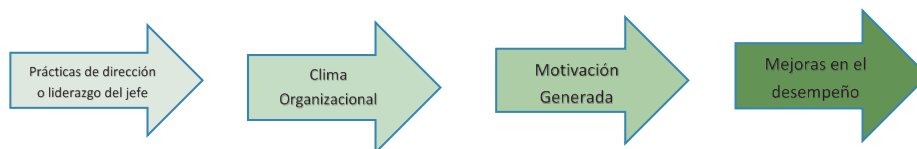


Figura 1. Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional
Fuente: Stringer (2001).

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.



Referencias

Alicia, O (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit: Lima (Perú)* 17(2): 129-137. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v17n2/a03-v17n2.pdf>

Aranda, E (2016). *La Gerencia de la Felicidad: un nuevo modelo para la gestión de las organizaciones*. Tesis de grado. Universidad Militar Nueva Granada.

Avolio, B, & Bass, B. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set*. Mind Garden, Inc.

Cámara de Comercio (2016). ¿Qué es una entidad del sector solidario? Cúcuta, Colombia. Recuperado de: http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_46993433916115

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

Charles Rogel., (2014). *The 12th Attributes Of A Strong Organizational Culture*, recuperado de <http://www.eremedia.com/tlnt/the-12-attributes-of-a-strong-organizational-culture/>

Chemers, M.M., (2002). "Eficacia y efectividad: modelos integradores de liderazgo e inteligencia", en Ott, J.S., Parkes, S.J y Simpson, R.B. (Eds), *Lecturas clásicas en comportamiento organizacional*, Wadsworth, Belmont, CA, 114-31

Cortés Rodríguez D. A., & Rosales Acevedo, G. A. (2017). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Revista ADGNOSIS*, 6(6), 141–153. <https://doi.org/10.21803/adnognsis.v6i6.196>

Daft, Richard L (2007). *La experiencia del liderazgo*. Editorial: S.A. ediciones Paraninfo. ISBN: 9789706865458.

Eagly, A. H. y Johannesen-Schmidt, M. C., 2001. "Los estilos de liderazgo de hombres y mujeres", *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797

Gaitán, 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?query=Dismax.DOCUMENTAL_TODO=gerencia+de+la+felicidad

Gary W. Ivey (2010), *Transformational and Active Transactional Leadership in The Canadian Military*, *Journal of Leadership & Organization Development*, 31 (3), 246-262

Howell, J. P. & Costley, D. L. (2001) *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. USA: Prentice Hall

KORRES O., ELEXPURU I. (2015) La medición e identificación de valores: complementariedad entre los modelos de Schwartz y Hall-Tonna. *Rev. Int. de Educación y Aprendizaje*, Vol 3, N° 1.

Lussier, Robert; Achua, Christopher (2002). Liderazgo. Editorial Thomson. México

Lok, P. & Crawford, J., 2004. "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style On Job Satisfaction And Organizational Commitment: A Cross-National Comparison", *Journal of Management Development*, 23(4), 321-38

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.

McNamara, C. (2008), "Guía de campo para liderazgo y supervisión, consultoría de autenticidad", Minneapolis, MN

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.

Novela, R. (2014). Importancia del liderazgo: el mundo requiere de líderes . Editorial.Selvv magazine, págs. 2-3.

Omar, A (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor . Liberabit. Págs.130-131.

Porto Solano, A., & Angarita Álvarez L. (2017). Estructuras organizacionales: nuevas tendencias. *Revista ADGNOSIS*, 6(6), 77–83. <https://doi.org/10.21803/adnognis.v6i6.192>

Regader, B (2016). Liderazgo empresarial. Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-5-tipos-liderazgo->

Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de estudios empresariales*, vol. 20, 127-144.

Shriberg and Lloyd, (2004). Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones.

Payeras, (2004).Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados.

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.

Torres, R. Z (2012). Inteligencia Emocional y practicas de liderazgo en las organizaciones colombianas .*Cuadernos de administración (UniValle)*, págs.89-90.

